



somos
cultura

**DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA PARA LA EMPRESA ENLACE
OPERATIVO S.A**

ANA MARIA TAMAYO CARVAJAL

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLIN
2012**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA PARA LA EMPRESA ENLACE
OPERATIVO S.A**

ANA MARIA TAMAYO CARVAJAL
Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración

Asesora de contenido

BIBIANA CORREA POSADA

Magíster y Diploma Europeo en Consultoría y Asesoramiento a Empresas

Asesora metodológica

BEATRIZ AMPARO URIBE DE CORREA

Profesora en investigación

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLIN

2012Contenido

TEMA	5
PROBLEMA.....	9
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVO	11
Objetivos específicos	11
JUSTIFICACIÓN	11
ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
1. CULTURA.....	13
1.1 Relación entre Cultura, Gestión del cambio y clima.....	16
1.1.1 Gestión del cambio.....	18
1.1.2 Clima organizacional	25
2. Marco de nuestro Modelo de cultura	26
2.1 Cultura meta.....	36
2.2 Modelo de cultura: SOMOS CULTURA.....	44
2.3 Formadores de la cultura.....	46
2.3.1 Identidad corporativa	47
2.3.2 Estilo de liderazgo.....	50
2.3.3 Estructura organizacional.....	53
2.3.4 Estrategia organizacional	56
2.3.5 Misión	58
2.3.6 MEGA.....	58
2.3.7 Bases estratégicas.....	59
2.3.8 Iniciativas y proyectos	59
2.3.9 Normas: usando la cultura como un sistema de control.....	61
2.4 Determinantes de la cultura.....	66
2.4.1 Principios	69
2.4.2 Valores	75
2.4.3 Competencias corporativas	83
2.4.4 Hábitos de nuestros colaboradores.....	87
2.4.5 Sistema de reconocimiento	89

2.4.6	Una cultura de reconocimiento genera procesos de innovación facilitados por el aprendizaje.	93
2.5	Impactos de la cultura	97
2.5.1	Toma de decisiones.....	98
2.5.2	Comportamientos	100
2.5.3	Palancas.....	101
2.5.4	Desempeño organizacional	103
2.5.5	Clima.....	105
3	Condicionantes del Cambio Cultural: respuesta a la pregunta de investigación.....	107
4	Nuestros símbolos: Logo de cultura.....	113
4.1	Objetivo.....	114
4.2	Descripción del logo	114
4.3	Campaña en torno al logo	115
5	BIBLIOGRAFÍA	118

TEMA

El concepto de “cultura” es acuñado desde finales del siglo IXX, nace de la sociología, en el estudio de sociedades primitivas y se utiliza para representar en un sentido holístico, “la totalidad

de patrones de comportamiento transmitidos, arte, creencias, instituciones y todos los productos del trabajo humano que sean características de una comunidad o de una población” (Kotter, 1992, p. 3).

La organización puede considerarse un sistema, una jerarquía o un mecanismo de propósitos; como institución, la organización explica la interacción humana y el desempeño en sus dimensiones social, política y económica. Toca, C. y Rodríguez, J. (2009). Las organizaciones son entes que actúan colectivamente para lograr objetivos compartidos. De este modo, las organizaciones persiguen intereses dentro de una estructura institucional definida por reglas formales e informales, ésta estructura es necesaria para dar contención a los comportamiento que se presentan al interior de una organización.

Uno de los principales autores de cambio y cultura organizacional se refiere a la cultura de este modo:

Lamaré cultura a un conjunto de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarse válidas y, en consecuencia, enseñarse a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Schein (Citado por Rodríguez, 2007).

El grupo entonces se interrelaciona para encontrar una forma en la cual solucione sus problemas de una manera válida y los enseña a sus miembros como la forma correcta de pensar, sentir y vivir esos problemas. La cultura está compuesta por valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos. Soluciones que con frecuencia aparecen para resolver problemas, tienden a convertirse en parte de la cultura. Entre más parezcan funcionar éstas soluciones más

profundamente suelen apegarse a la cultura. Es imposible encontrar organizaciones con culturas idénticas. La cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva, la cual debe ser aprovechada por la alta gerencia para apalancar el éxito. Acercarse a una comprensión de la propia cultura, permite adoptar acciones que propicien cambios sustentables en el tiempo. Las culturas pueden ser estables a lo largo de los años, pero nunca son estáticas. En ocasiones, las crisis obligan a un grupo a reevaluar algunos de sus valores y prácticas. Nuevos retos pueden convertirse en nuevas formas de hacer las cosas. El cambio de líderes, la adaptación de nuevos miembros, la diversificación a un nuevo negocio y la expansión geográfica pueden debilitar o fortalecer una cultura (Kotter, 2000).

La cultura también representa esos comportamientos que el empleador quiere patrocinar en sus colaboradores; sin embargo, la cultura es difícil de cambiar, en parte porque los miembros del grupo son inconscientes de algunos de los valores que los unen, lo que genera resistencia al cambio, por lo cual estos asuntos son abarcados por la gestión del cambio, que relaciona, la estrategia, el mercado, la gente y los principios, de forma que permita emerger a estos comportamientos como propios y coherentes con el direccionamiento de la Compañía. La organización puede considerarse un sistema, una jerarquía o un mecanismo de propósitos; las organizaciones son entes que actúan colectivamente para lograr objetivos compartidos. De este modo, las organizaciones persiguen intereses dentro de una estructura institucional definida por reglas formales e informales, ésta estructura es necesaria para dar contención a los comportamientos que se presentan al interior de una organización.

Hofstede (1997), considera la cultura como un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y compartidos. Tal como él lo expresa, se trata de una programación colectiva que distingue a los miembros de un grupo de otro. Se manifiesta

a través de símbolos, héroes, rituales y valores. Se trata de una realidad compartida que regula los pensamientos, sentimientos y reacciones individuales y genera uniformidad de la acción. Éste identifica 6 dimensiones de la cultura, que aunque no serán desarrolladas a fondo en este trabajo de grado, vale la pena mencionarlas, ya que de una manera u otra ilustran un trasfondo cualitativo que constituye cualquier concepción de cultura:

- Distancia del poder, relacionada con el manejo de las relaciones de autoridad.
- Colectivismo Vs. Individualismo, relacionada con el manejo de la identidad personal.
- Feminidad Vs. Masculinidad, relacionada con el manejo de los roles sexuales.
- Sustracción de la incertidumbre, relacionada con el control de lo desconocido.
- Orientación al largo plazo Vs. Orientación al corto plazo, relativa al manejo del tiempo.

La cultura organizacional resulta del reflejo de la conciencia social al nivel de la organización, y su función primaria consiste en ayudar al colectivo que labora en ella a reconocerse e identificarse como sus miembros. Ignorar los rasgos culturales impide procesos de cambios efectivos, al decir Rodríguez Piña (2000): “cuando el sistema de valores está en conflicto con los cambios que se persiguen, resulta difícil que los hombres se entreguen en cuerpo y alma a algún tipo de programa o cualquier otra iniciativa de cambio...”.

Surge entonces la necesidad de prepararse para el cambio de una forma condicionada, un cambio condicionado es el “mandato u orden de implementación de cambios, que obvia o minimiza el paradigma cultural, a partir del presupuesto de la previa e insuficiente comunicación de la ‘necesidad’ de cambiar y la asunción de que los miembros de la organización están

dispuestos a asumir el cambio y perpetuarlo en su quehacer diario” (Rodríguez, 2007, p.4). Es allí cuando la gestión del cambio, entra como posible amortiguador y fortalecedor de la cultura existente, ayudando a enraizar culturalmente nuevas formas de hacer y pensar las cosas, que permiten un asertivo manejo de las situaciones de negocio, para que así, razones como la insuficiente madurez organizacional, la incompreensión de la gravedad del cambio, hasta el fenómeno del bajo nivel cultural organizacional o la pobre preparación gerencial de los directivos responsables de llevar adelante el cambio, sean lejanas a la realidad cultural de la organización.

Es éste, entonces, un tema de gran interés para Enlace Operativo/Compuredes S.A, que a pesar de tener elementos culturales ya definidos, ha sentido la necesidad de crear un modelo a través del cual éstos elementos interactúen y sean gestionables, que permitan evolucionar el concepto de cultura y adaptarlo a las exigencias de cambio al que se ve enfrentada la Compañía para lograr ser una de clase mundial.

Como resultado de este trabajo de grado se espera generar un modelo de gestión de cultura para Enlace Operativo acorde a las necesidades del negocio, a los cambios que pide el entorno y la realidad de sus miembros, el cual surge desde la implementación del proyecto de gestión del cambio organizacional hasta la generación del modelo.

PROBLEMA

Como parte de la estrategia de la Compañía para enfrentar un mundo cada vez más globalizado, se tomó la decisión de realizar la compra de otra empresa que aumentara el portafolio de productos de la Compañía y que permitiera generar las utilidades esperadas para el año 2016.

Conforme a este plan se decidió iniciar con un proyecto que permitiera dar paso a la fusión de ambas compañías, para lo cual se establecieron tres fases de proyecto: sinergias administrativas, sinergias competitivas y una fase transversal a ambas llamada Gestión del Cambio, con el objetivo de mitigar el impacto que para los colaboradores de ambas compañías significaría este gran proyecto.

Éstas dos compañías son diferentes en la manera en la cual aprehenden la realidad de negocio; una de ellas, tiende a ser bastante procedimental antes de tomar sus decisiones, es metódica y documenta cada uno de los componentes del negocio; mientras que la otra, de carácter “familiar” es mucho más flexible, instintiva y cada una de sus áreas es autogestionada; dos métodos de gestión bastante diferentes, pero con prácticas exitosas en cada una de ellas.

Por esta razón surge la necesidad de crear un modelo de cultura, que logre identificar y sostener aquellos comportamientos que son característicos de la nueva empresa que se quiere configurar, es decir, nombrar aquellos comportamientos que el empleador quiere sostener de ambas culturas y comenzar a identificar aquellos que van emergiendo y que son propios de los miembros que constituyen la nueva organización. Ya que continuar con alguna de las formas en las que se gestionaban los elementos culturales en cada una de las compañías no sería asertivo, debido a que no lograría capturar, ni rescatar la nueva realidad a la que se ven enfrentados como nueva organización. Se debe comenzar a generar una homologación de comportamientos, ritos, estilos de liderazgo, hábitos, valores, principios, ceremonias, etc. para identificar cuál es la cultura real a sostener.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el modelo de cultura organizacional que permita a Enlace Operativo/ Compuredes S.A convertirse en una Compañía de clase mundial?

OBJETIVO

Diseñar un modelo de cultura para Enlace Operativo/Compuredes S.A, a través de elementos constitutivos que permitan apalancar a la compañía para lograr un desempeño de clase mundial.

Objetivos específicos

- Categorizar los elementos constitutivos de la cultura corporativa, a través de un modelo que les de contención de forma tal que puedan organizarse y gestionarse.
- Construir una representación mental colectiva de la cultura corporativa de una forma participativa.
- Utilizar la cultura como una ventaja competitiva que nos permita apalancarnos a los resultados esperados.
- Generar mecanismos y estrategias estabilizadoras del modelo de cultura, de forma tal que permita patrocinar comportamientos estables sostenibles en el tiempo y que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno.

JUSTIFICACIÓN

La cultura y su identificación es un tema de alta relevancia en las investigaciones relacionadas con la Gestión humana, ésta surge como un sostén estructural de significados en

una organización y el identificarla, conocerla y configurarla se convierte en una ventaja competitiva; la cual debe ser aprovechada por la alta gerencia para apalancar el éxito. Acercarse a una comprensión de la propia cultura, permite adoptar acciones que propicien cambios sustentables en el tiempo.

Un modelo de cultura debe convertirse en el catalizador que potencializa cuatro engranajes independientes en una dinámica continua: la estrategia, la estructura, los procesos y el estilo de liderazgo o política de personas. Si alguno de estos engranajes falla, se queda estático, no es congruente con el modelo, los demás no podrán funcionar, y la generación de valor de la Compañía como una de sus principales objetivos será simplemente una utopía.

La constitución de un modelo de cultura, genera el cimiento para que la Compañía se encuentre en forma para poderse adaptar a los cambios constantes a los que las Compañías del siglo XXI deben enfrentarse, la transformación basada en un modelo cultural sostenible pero dinámico permite generar sentido al cambio y soportar en el tiempo el crecimiento de una empresa exitosa y generadora de valor.

A través de este trabajo de grado se busca obtener un modelo de cultura propio de Enlace Operativo/Compuredes S.A., después de formalizada la fusión entre ambas Compañías, que permita generar una cultura nueva que logre adaptarse a las necesidades organizacionales y a los constantes cambios a los cuales se verá enfrentada.

Esta investigación cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para llevarse a cabo, al contar con el tiempo, la asesoría, el conocimiento, la información, la metodología, la disponibilidad y los recursos para ejecutarse.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta será una investigación cualitativa, bajo la modalidad de proyecto de investigación en la empresa Enlace Operativo/Compuredes S.A, basada en la identificación de factores propios de una cultura organizacional, la cual se realizará en el marco de una asesoría de la firma consultora Comunicación y Cambio S.A.S, que es representada por Bibiana Correa, quien se convertiría en la Asesora temática, de esta investigación y de la etapa de Gestión del cambio del proyecto CREO: Integración de dos Compañías. Beatriz Amparo Uribe de Correa, profesora del MBA de la Universidad EAFIT, será la asesora metodológica de la investigación.

1. CULTURA

Aunque la investigación sobre la cultura en las organizaciones tiene muchos precedentes, el siguiente contexto sobre la cultura es lo suficientemente integral como para reconocerla. Elliot Jaques (1951) da esta descripción de la cultura de una fábrica en 1951:

La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convenciones y tabús menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la empresa durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la empresa. En resumen, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general. La cultura de la fábrica consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. (Jaques, 1951, p.258)

El concepto de cultura organizacional es un concepto relativamente nuevo, muy distinto al concepto de cultura en general, al cual muchos estudiosos se han referido a lo largo del tiempo. Las raíces de la investigación de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica (Mead, 1934; Cooley, 1922; Blumer, 1969) como un planteamiento social y antropológico (Kluckhorn, 1951; Levi Strauss, 1963). La realidad cultural se considera como construida socialmente (Berger y Luckman, 1966) y la interacción social tiene

lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Llegar a reconocer y utilizar estos símbolos, trae el desarrollo de sí mismo definido en términos de símbolos culturalmente especificados. Desde esta perspectiva, los mitos (Eliade, 1959), los arquetipos (Mitroff, 1984) y las historias o ideologías (Starbuck, 1982) son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización. Existen muchos modelos de cultura organizacional y muchos textos que hablan sobre el tema y que han sido escritos durante los últimos años, sin embargo muchos de estos escritos logran generar confusión, por su falta de claridad conceptual o porque son modelos ajustados a las necesidades organizacionales propias, por lo tanto no se ajustan a otras Compañías de la misma manera.

Las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional. Chiavenato (1999) dedica en su teoría del DO gran parte al desarrollo del concepto de cultura organizacional, denominándola como un modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de actuación que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización. La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización.

La cultura organizacional es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización. La cultura se enraíza en la historia de cada organización, en sus éxitos (que proporcionan los modelos que deben seguirse en el futuro) y fracasos (que indican los modelos que deben evitarse). La cultura no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; y que en nuestro caso particular como organización incluyen también la historia de dos Compañías con características y estilos bastante diferentes y que como resultado de una integración se ven obligadas a consolidar una nueva forma de trabajo integrada, que intente tomar lo mejor de ambas Compañías y lo ponga al servicio de un futuro compartido.

1.1 Relación entre Cultura, Gestión del cambio y clima.

Para Fernando Toro (2010) se hace evidente que la cultura es una realidad compleja, omnipresente en la vida de las personas, determinante de sus pensamientos y actuaciones. Esto ocurre, porque tanto la cultura objetiva, material o visible, como la cultura subjetiva, implícita o inconsciente hacen parte de la realidad, de las situaciones en las que viven inmersas las personas en el trabajo. Y esa realidad, según lo ha analizado es objeto de percepción y de representaciones cognitivas. Y los procesos cognitivos engendran juicios más complejos, de diferente índole, capaces de promover la motivación, la satisfacción y la acción.

Se puede concluir que la cultura cumple una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas. De este modo hace predecible la acción individual y, por

consiguiente, posible la vida social organizada. (Toro, 2010). Por otra parte, la misma realidad cultural, tanto objetiva como subjetiva, incide en los pensamientos, sentimientos y acciones por la vía del aprendizaje. También por este medio se adquieren, se modifican o se sostienen los distintos tipos de juicios, la motivación, la satisfacción y la acción.

Toro (2010) menciona que el clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje. La motivación también cuenta con componentes cognitivos y afectivos, pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño. Es afectada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje. La satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero su esencia se define por el peso que representa su componente afectivo. También ella es influenciada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima por la vía del aprendizaje.

Figura 1. Constructos y Contenido Predominante

CONSTRUCTOS	CONTENIDO PREDOMINANTE		
	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
CLIMA	Si		
MOTIVACIÓN			Si

SATISFACCIÓN		Si	
CULTURA	Si	Si	Si

Fuente: Fernando Toro (2010)

Para Fernando Toro es importante rescatar la evidencia que cada uno de estos conceptos manifiesta, en la que cada uno es diferente de los otros, se relacionan entre ellos de un modo particular, tienen dimensiones distintas y efectos o consecuencias bien diferentes. Pero es la cultura la única que de algún modo, integra contenidos de tipo emocional, cognitivos y conductual, por lo que convalida el esfuerzo que se realiza a través de esta investigación para la consecución de un modelo de cultura integral que incluya los 3 tipos de componentes mencionados. Sin embargo, y tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, no se debe considerar ni lícito ni conveniente asimilar, ni mezclar en el análisis, ni combinar indiscriminadamente en el diseño de encuestas y otros instrumentos de medida, sobre cultura, motivación y satisfacción, ya que cada uno demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente.

1.1.1 Gestión del cambio

El medio externo de una Compañía viene representado en tecnología, cambios en los valores de la sociedad, las oportunidades y limitantes ofrecidas desde lo social, político, económico, ambiental y legal, las cuales generan una dinámica que exige a la organización un cambio constante que le permita adaptarse a esas variables situaciones del medio. Las organizaciones no han elegido cambiar; las condiciones del mercado o de su posición

competitiva las obligan a reducir su estado de confort y a preguntarse constantemente cómo están haciendo las cosas.

Para Shirley (1976) los intentos de cambio interno pueden planearse conscientemente para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se realice con una mínima perturbación del equilibrio estructural y del comportamiento, existentes dentro de la organización. Chiavenato (1999) menciona la existencia de unas fuerzas endógenas que crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento, de donde proviene la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan unas condiciones de equilibrio alterado en uno o más sectores de la organización. Éstos son los diferentes tipos de cambios a los que se ve enfrentada una Compañía:

- A cambios en la estrategia.
- A cambios en la forma de hacer las cosas, como consecuencia de la mejora continua.
- A cambios individuales en las personas, en sus estilos de liderazgo, en su madurez individual, a nuevos líderes, a cambios en su forma de pensar.

Chiavenato (1999) plantea una relación entre alteraciones estructurales y expectativas del rol, evidenciando que las alteraciones en las organizaciones formales implican alteraciones en la organización informal, es decir, las alteraciones estructurales planeadas implican alteraciones de comportamientos no previstas.

Es allí cuando entra la Gestión del cambio como una acción necesaria para amortiguar estos cambios constantes, ésta es entendida como el paso de un estado actual a un estado futuro, mediado por una transición que siempre resulta exigente, especialmente para las personas.

La gestión del cambio acompaña cambios adaptativos en la empresa, especialmente aquellos que están debidamente planificados, ya que es la reflexión de una planeación estratégica desde la dirección. La Gestión del cambio es definida por Salvador García como,

La adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante. (García, 1997, p. 40 – 41).

La relación entre los valores y la gestión del cambio es tan íntima como aquello que logra cohesión entre la estrategia y la visión de futuro, son los valores los que actúan como pegamento y canalizan el flujo de acción entre lo deseado y lo real, entre la visión de futuro y la realidad presente.

Aunque dentro de la gestión del cambio una de las principales premisas es la de gestionar las resistencias al cambio, es pertinente también entrar a considerar que estas resistencias pueden no siempre ser disfuncionales, sino mecanismo de alerta que se disparan para ser tenidas en cuenta, algunos de estas situaciones son mencionadas por Salvador García:

- En ocasiones constituye para los colaboradores un vehículo para expresar frustraciones pendientes de resolución.
- En otras puede poner de manifiesto problemas prácticos que se habían pasado por alto.

- Por otra parte, la resistencia al cambio supone un mecanismo reforzador de la estabilidad cultural de la organización, advirtiéndole que se pueden estar infravalorando valores comunes que han funcionado en el pasado y que, no tienen por qué perderse. (García, 1997, p.169)

El interés de este trabajo de grado, es la cultura como integración colectiva, por tanto, es de sumo interés reconocer a los grupos como instrumentos de cambio, como metas de cambio y como agente de cambio. Chiavenato (1999) menciona como agente de cambio, los siguientes principios:

- **El grupo como instrumento de cambio:** el grupo como fuente de influencia sobre sus miembros:
 - “Para que el grupo sea instrumento eficaz de cambio, las personas deben cambiar y aquellas que deben ejercer su influencia en el cambio necesitan tener un intenso sentimiento de pertenencia al grupo”.
 - “Cuanto mayor sea la influencia que ejerza sobre sus miembros, el grupo será más atractivo para éstos”.
 - “En los intentos de cambiar actitudes, valores o comportamientos, cuanto más pertinentes sean para atraer al grupo, tanto mayor será la influencia que éste ejercerá sobre ellos”.
 - “Cuanto mayor sea el prestigio de un miembro del grupo a los ojos de otros miembros, tanto mayor será la influencia que éste ejercerá sobre ellos”. (Chiavenato, 1999, p.171)
- **El grupo como meta de cambio:** para cambiar el comportamiento de los individuos, es necesario cambiar los patrones de grupo.

- “Para cambiar al grupo podemos crear en sus miembros la consciencia de la necesidad de cambio, de modo que la fuente de la presión así provocada se halle en el grupo”.
- “La información referente a la necesidad de cambiar, los planes de cambio y las consecuencias de éste deben compartirlas todas las personas del grupo”.
- “Los cambios generados en una de las partes del grupo provocan tensiones en las otras partes, las cuales sólo pueden ser aliviadas eliminando el cambio o reajustando las otras partes”. (Chiavenato, 1999, p.171)

- **El grupo como agente de cambio:** es encargado de dirigir el proceso de cambio en una situación organizacional. El cambio sólo ocurrirá cuando se incrementen las fuerzas de apoyo y soporte, y se reduzcan las fuerzas de oposición y rechazo. Es necesario modificar algunas de esas dos fuerzas para que se produzca el cambio. En realidad, deben modificarse ambas para impulsar la aceptación del cambio y, en consecuencia integrarlo a las nuevas prácticas.

Las empresas cuyos miembros no aprenden a “desaprender” por ellos mismos y readaptarse continuamente a las nuevas demandas de su entorno tienden a la desvitalización y a la muerte (Garcia, 1997). Si el cambio constante no viene de la misma empresa, el entorno es quien nos obligará a cambiar de golpe, y sería mucho peor. De aquí que estrategias internas que sean sostenibles en el tiempo, como lo son la gestión del cambio y la innovación como parte del modelo cultural son tan importantes y garantizan la preparación de las personas que hacen parte de la Compañía, para que puedan realmente comprender el cambio como un aspecto natural posible de ser gestionado y frente al cual se pueden conseguir ventajas competitivas.

Nuestro cambio como organización estará direccionado por los siguientes principios, contruidos con la firma consultora Comunicación y Cambio, durante el 2011 y fueron desarrollados con base a varias teorías sobre Gestión del cambio:

- **Cambiar con las personas y no a pesar de las personas:** El objetivo de la gestión del cambio es el logro del desempeño esperado por parte de los individuos involucrados en “el cambio”. Esto se logra a través de un enfoque sistémico que incluye el entendimiento, acompañamiento, el manejo de las resistencias, la formación, la incorporación de nuevas habilidades y el refuerzo para sostener el logro de los objetivos de cambio. Para situarnos en ese estado futuro y garantizar no sólo el éxito del proyecto sino la transición de las personas, es necesario establecer: ¿qué esperamos que suceda en las personas?, ¿cuál es el éxito esperado desde la perspectiva humana? y ¿cuál puede ser el riesgo de no intervenir la dimensión “Gente”?.
- **Conocer la perspectiva humana del cambio:** Analizar cuál es la percepción que tienen las personas del cambio, pues toda percepción es un principio de realidad. “La percepción es de carácter inferencial y constructivo, generando una representación interna de lo que sucede en el exterior” Hermann von Helmholtz. La percepción es una interpretación de lo desconocido y va íntimamente ligada a procesos emocionales. No podemos apelar la transformación de la gente sin tener presente cómo estamos aludiendo a lo emocional y a lo racional.
- **Patrocinio activo y visible:** éste es el factor de éxito número uno y por lo tanto debe estar presente si esperamos que los equipos de proyecto comiencen a integrar actividades de la gestión del cambio en sus actividades del proyecto. Una debilidad en la disposición

del equipo de proyecto para asumir la responsabilidad del lado “blando” del cambio puede resultar en una carencia de patrocinio.

- **No puedes cambiar lo que no conoces:** La gestión del cambio es el proceso que permite entender la situación de cambio y desarrollar planes completos para hacer que éste suceda. Un proceso completo de gestión del cambio incluye la preparación para el cambio, la administración del cambio y el refuerzo del cambio. Desde una perspectiva organizacional, la gestión del cambio incluye herramientas diagnósticas, de planeación y de implementación, tales como los mapas de patrocinio, planes de entrenamiento y planes para el manejo de las resistencias, así como planes de comunicación. Desde una perspectiva individual, la gestión del cambio consiste en ayudar a los empleados a construir entendimiento, convicción (motivación), conocimiento, habilidad y refuerzo (Metodología ADKAR©(2006)), metodología desarrollada con base en la investigación, la cual se ha convertido en la más utilizada en el mundo y ha entrenado ejecutivos en muchas de las Compañías del top 500 de Fortune. Esta metodología ha sido desarrollada por Prosci, instituto fundado en 1994 e instituto líder en la investigación sobre la gestión del cambio en el mundo. Durante los últimos 14 años ha desarrollado siete estudios longitudinales con más de 2600 organizaciones en 65 países, incluyendo muchas de las Compañías y organizaciones gubernamentales más grandes del mundo.
- **La gestión del cambio tiene seis herramientas que permiten acelerar la adopción del cambio:** Así como la gestión de proyectos tiene unas herramientas que se pueden utilizar para administrar un proyecto, la gestión del cambio tiene cinco “palancas” distintas que se utilizan para hacer que el lado humano del cambio sea exitoso. La metodología basada

en la investigación de Prosci utiliza las siguientes actividades para construir entendimiento, manejo de la resistencia y acelerar la adopción del cambio:

- Actividades de Sensibilización
- Actividades de Comunicación
- Actividades de Patrocinio
- Actividades de Formación y Entrenamiento
- Actividades de Manejo de las resistencias
- Actividades de Refuerzo

1.1.2 Clima organizacional

Tagiuri y Litwin (1968) poseen una de las definiciones de este tema más ampliamente registradas:

Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se pueden describir en función de los valores de un conjunto en particular de características (o actitudes) de la organización.

Autores de las teorías de Desarrollo Organizacional hacen énfasis en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sientan los participantes con respecto a la organización. La dificultad en la conceptualización del clima reside en el hecho de que diferentes individuos lo perciben de diversas maneras. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros a ciertos aspectos de ese clima: una característica que puede parecerle positiva a un

miembro de una organización, puede parecerle negativa o insatisfactoria a otros (Glen, 1976). Así, “el clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones, e influyen en el comportamiento de las personas de la organización” (Gilmes, 1971). El clima organizacional es entonces el desarrollo de un completo desarrollo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización, sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas, normas y relacionales interpersonales existentes en la organización.

Chiavenato (1999) menciona que el trabajo rutinario genera frustración, tensiones y experiencias desagradables; por este motivo, el trabajo busca a los colegas que ya han tenido experiencias similares para compartir con ellos sus dificultades y comprenderlas mejor.

2 Marco de nuestro Modelo de cultura

Citando a Álvaro Carvajal (2002) en su estudio sobre teorías y modelos afirma que en la perspectiva epistemológica, el modelo puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros), que por lo general, está en función de unos supuestos teóricos. Dicha construcción racional, dice Sierra Bravo (Citado por Carvajal, 2002) porque se forma a priori a partir de otros conceptos y no directamente de la observación de la realidad. En consecuencia, se trata de (a) una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema: y (b) en una aproximación esquematizada de este campo de estudio, es decir no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativos, pues la realidad es difícil de aprehender de forma cabal; además,

la realidad está en un proceso de cambio constante. En las ciencias sociales lo acotado es mucho más patente, pues lo que el sujeto afirma del objeto de estudio puede modificar la realidad.

Del mismo modo afirma Carvajal (2002), que un modelo es una representación de la realidad, es el resultado del proceso de generar una representación gráfica en este caso, de un sistema, a fin de analizar los fenómenos o interrelaciones que se dan por la interacción de sus factores constitutivos. En ciencias puras en general se denomina modelo científico a una representación abstracta, conceptual, gráfica, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos, a fin de analizar, describir, explicar, controlar y predecir fenómenos o procesos. El tipo de modelo que confiere a esta investigación es un modelo que describe una realidad social y relacional de un grupo en particular, el grupo de personas que hacen parte de la Compañía Enlace Operativo/ Compuredes S.A..

Para hacer un modelo es necesario plantear una serie de hipótesis, de manera que lo que se quiere estudiar esté suficientemente plasmado en la representación, aunque también se busca, normalmente, que sea lo bastante sencillo como para poder ser manipulado y estudiado. El modelo de cultura objeto de este trabajo de grado es la representación gráfica, de cómo se percibe por parte del equipo de Gestión humana de la Compañía, algunos consultores y sobretodo y lo más importante, del equipo de líderes, quienes en diferentes espacios han generado acuerdos y construcciones que permiten identificar la interrelación de los factores culturales identificados en Enlace Operativo/ Compuredes S.A.; y cómo consideramos se relacionan o deben relacionarse sus componentes, para que como salida o resultado generemos impactos deseados e impactos positivos. Este modelo requiere de la explicación de categorías semánticas o conceptuales fundamentales para la concepción de un modelo que es puramente abstracto.

En términos generales de la teoría de modelos y de estudios científicos se puede decir que un modelo consta de:

1. **Reglas de representación de entrada y de salida.** Las reglas de representación permiten construir una realidad a partir de elementos constitutivos como entrada, que generarán relaciones que se configurarán en el modelo como salidas o resultados finales.
2. **El tipo de modelo depende la estructuración de sus componentes:** Esta estructura interna permite definir una correspondencia entre la entrada y la salida. Un modelo es determinista si a la misma entrada le corresponde la misma salida y no determinista si a la misma entrada pueden corresponderle diferentes salidas. Lo que hace del modelo de cultura de Enlace Operativo / Compuredes S.A., un modelo no determinista, en la medida en la que es un modelo flexible que genera interrelación entre sus factores determinantes o sus impactos. La estrategia tiene que ver con los valores y con el plan de reconocimiento, de la misma forma que su interrelación genera un impacto o *output* en el clima, en los resultados corporativos y así sucesivamente.

Una vez detectada la necesidad de construir un Modelo de cultura ajustado a las necesidades de la Compañía, se decide identificar a un proveedor que nos ayude con la configuración de éste, sin embargo y debido a los cambios frecuentes del mundo de los negocios, la Compañía se vio obligada a hacer una reasignación presupuestal y priorización de sus proyectos por lo que el presupuesto asignado a este proyecto fue cancelado y se dio la instrucción de generar un Modelo con los recursos internos que pudiera cumplir con nuestras necesidades, con un alcance más corto, pero sin dejar de cumplir los objetivos que nos propusimos inicialmente. De esta forma se inicia con la identificación de los elementos

constitutivos del modelo, de una forma participativa e incluyente, pero dejando para una siguiente etapa un diagnóstico cultural que nos permita conocer en realidad cómo estamos en cada uno de los factores que constituye la cultura y qué tanto camino nos falta por recorrer para lograr los resultados esperados como Compañía.

Este modelo se ve altamente influenciado por recomendaciones generadas a partir de conceptos de la firma Price Waterhouse Coopers (1997) donde se parte del siguiente esquema conceptual: la cultura es moldeada por las acciones de los líderes de la organización, las medidas de desempeño, las prácticas de la gente, la visión y la estrategia, la estructura y el contexto competitivo.

Dicha cultura se manifiesta a través del clima organizacional, de las normas y símbolos, de la filosofía, los valores y las creencias, y tiene impacto en las conductas y decisiones de las personas de la organización. Dichas conductas y decisiones son importantes porque son determinantes en el desempeño y los resultados del negocio, en términos de tiempos, costos, calidad y cantidad.

Para Edgar Schein, (citado por Bandura, 1993) el nivel de lo observable y explícito de la cultura organizacional está compuesto por lo que la gente hace, y son llamados “artefactos culturales”: como rituales, procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnologías, etc. Es decir, son estructuras y procesos organizacionales visibles y lo que la empresa aparenta que es lo que son los aspectos físicos como la imagen externa en general: manejo de la marca y código de vestuario y uniforme.

La cultura de una Compañía, puede relacionarse a un símil a la personalidad, y esta nunca termina de desarrollarse; en una Compañía la cultura se desarrolla, se manifiesta y se consolida a través de diversos mecanismos:

- Rituales: celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos, etc.
- Símbolos: logotipos, edificios, uniformes, etc.
- Lenguajes propios: conceptos técnicos y otras palabras de uso común provenientes de sesiones de formación, argot profesional, etc.
- Transmisión oral de leyendas y mitos: Historias del pasado, biografía del fundador, etc.
- Sistemas de recompensa económica y no económica de los esfuerzos por cumplir con los valores esenciales de la empresa.
- El mantenimiento de diálogos de calidad entre la dirección y sus colaboradores.

Salvador García (1997) en su libro *La Dirección por valores*, nombra cuatro tendencias adaptativas que se convierten en condicionantes directos de un aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas, todas ellas interrelacionadas y generadas como un concepto basado en las ideas planteadas por Richard Norton (1992):

1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.
 2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
 3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
 4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.
-
1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.

De ahí la necesidad de apalancar una subcultura de servicio al cliente, donde si se quiere permanecer en un mercado cada vez más exigente, se requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos y a la relación con el cliente, garantizando que éste se sienta cada vez más satisfecho por la relación entre precio y calidad/ producto que compra.

En los próximos años, la exigencia de calidad y orientación al cliente, ya no será una ventaja competitiva, solo será una exigencia para entrar y permanecer en el mercado internacional, por lo que es importante que en una empresa de *outsourcing*, la orientación al cliente esté presente en la cultura organizacional. Alcanzar una cultura enfocada al servicio, tal como lo menciona Lozano (2005) no es más que lograr que cada uno de los miembros de la Compañía evidencien comportamientos enfocados a la plena satisfacción del cliente, tanto interno como externo, en su actuar diario. Pero esta manifestación de conductas debe ser consecuencia de una clara convicción individual y colectiva sobre la importancia que para la organización tienen sus clientes. Por tal razón se ha decidido trabajar para el año 2012-2013, a través de la dirección de un comité de servicio con miembros interdisciplinarios, el concepto de servicio desde la competencia, y con los siguientes indicadores conductuales:

- Indaga para comprender las necesidades del otro.
- Se pone en el lugar del otro para entender su realidad y anticiparse a sus necesidades.
- Canaliza las demandas del cliente a quienes tienen la capacidad de resolverlas, cuando éstas exceden sus conocimientos y marco de actuación.
- Adapta sus actividades en función de las necesidades de los demás, pensando siempre en lo mejor para la organización.

- Entrega soluciones de forma oportuna, tomando decisiones dentro de su marco de acción, para sostener relaciones de largo plazo.
- Verifica si se cumplió lo solicitado desde la perspectiva del cliente para confirmar su satisfacción.
- Genera un trato amable durante la interacción con el cliente, para generar una buena imagen propia y de la Compañía.
- Tiene criterio para actuar cuando lo considera necesario, inclusive para decir no cuando lo considera pertinente.

De esta forma orientamos las acciones de nuestros colaboradores a una concepción de cliente, tanto al interno como al externo y a la comunidad en general. De forma que logremos que nuestros colaboradores se preocupen por realizar el trabajo teniendo en cuenta los requerimientos y demandas del cliente, con eficacia y eficiencia, y buscando el desarrollo de la relación con el mismo a través del conocimiento de sus expectativas, anticipando necesidades y buscando satisfacción y una mejora continua del servicio. El alcance de una iniciativa de este tipo requiere del cambio en la forma de actuar de cada persona, de cada área, de cada nivel dentro de la estructura, y de su compromiso con lo que quieren para el futuro de la organización.

Este esfuerzo debe hacerse de adentro hacia afuera, Lozada (2005) menciona la importancia de trabajar desde las áreas de apoyo, hacia las áreas de cara al cliente, en la medida en la que nuestros empleados se sientan satisfechos harán sentir satisfechos a sus compañeros, al cliente externo y a la comunidad. El servicio no es responsabilidad exclusiva de quienes están en contacto directo con el cliente externo; cada miembro de la Compañía debe tener claro cómo

interviene y aporta en el desempeño de la Compañía y en la impresión que ésta genera en los demás.

2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.

Es una necesidad relacionada con la creatividad, la innovación, en la medida que los colaboradores son tratados como adultos capaces de interiorizar valores y principios, y son capaces de traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas y comprometidas, se va dando un mayor criterio y decisión en el día a día de su trabajo.

3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.

El liderazgo hace referencia a la habilidad de motivar, encauzar y cohesionar equipos productivos de trabajo hacia un objetivo común.

Los jefes –pocos y buenos, eso sí– han de seguir siendo necesarios, pero no como controladores de irresponsables sino como transmisores de valores, facilitadores de procesos y distribuidores y coordinadores de recursos (García, 1997, p.11). Vale la pena aclarar el concepto de irresponsables, aplicado a los actos más que a las personas. Para esto, la Compañía tiene planeado la generación de una escuela de líderes, que prepare a aquellos que por su potencial están vistos para ascender, por lo que es importante formarlos desde el ser, para que puedan lograr liderar sus vidas, antes de liderar las de otros.

Para Daniel Deninon (1991) la cultura corporativa tiene cuatro hipótesis que la conforman:

- **La hipótesis de la participación:** Las organizaciones de alta participación tienen una gran cantidad de promesas, pero también corren el riesgo de fracasar cuando no se

cumplen esas condiciones. Nuestra Compañía promueve espacios controlados de participación, hago énfasis en el término de controlados, justamente por lo mencionado por Deninson, quien resalta el riesgo que se corre al incumplir peticiones que se realizan a través de la apertura de espacios que permiten la generación de expectativas que al no ser cumplidas, pueden afectar enormemente el sentido de pertenencia, el clima laboral y la motivación de nuestros colaboradores. El termino controlado no implica la limitación a la libre participación u opinión, sino más bien, se refiere a espacios que permitan generar una respuesta verdadera inmediata, que no permita la generación de espacios informales, que patrocinen el murmullo o la información no certera.

- **La hipótesis de la consistencia:** en esta hipótesis se sugiere que los valores y creencias de una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si se quiere lograr una real coordinación. La inconsistencia entre los valores adoptados y la práctica real tiende a acabar con el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia.
- **La hipótesis de la adaptabilidad:** Shein (1980) analiza la relación entre adaptación y cultura e insiste en que una cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social. Cuando una organización se encuentra frente a una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte del repertorio. Además estas respuestas tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan estrategias de individuos para adaptarse con éxito a la propia organización en el transcurso del tiempo. De esta forma es indispensable en un modelo de cultura corporativa, incluir elementos como normas,

valores, entre otros, que constituyan un marco de referencia para apoyar la capacidad que la Compañía tenga de recibir, interpretar, y traducir señales del ambiente en el que se mueve; que le permitan generar comportamientos que aumenten sus probabilidades de éxito de supervivencia, crecimiento, desarrollo y generación de valor.

Es importante señalar que Deninson (1991) resalta tres aspectos de la adaptabilidad que generan impacto en la efectividad de una organización. El primero es la habilidad para percibir y responder al ambiente externo. En segundo lugar está la habilidad para responder a los clientes internos. La insularidad con respecto a otros departamentos o áreas dentro de la misma Compañía es un ejemplo de la falta de adaptabilidad y tiene impactos directos sobre el rendimiento efectivo. En tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización (Zald y Ash, 1966).

- **La hipótesis de la misión:** la importancia de una definición compartida del propósito de una Compañía y de sus miembros. Ésta además de definir el curso a seguir, da sentido, además de una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una Compañía es importante; de esta forma al comportamiento se le da un sentido de trascendencia mayor, lo que aumenta el nivel de compromiso a corto y largo plazo. El éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta (Locke, 1968). Contenido que se desarrollará en la explicación del Modelo de nuestra cultura.

En resumen, Deninson (1991) dividen en 3 niveles el tema de cultura y clima, donde subyacen los mismo factores que influyen a los individuos de una organización: (1) los valores y

las creencias que fundamentan las acciones; (2) los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores; (3) el conjunto de condiciones creadas para estos patrones de conducta dentro de los cuales deben funcionar los miembros de la organización. Concentrándose todos ellos en acciones concretas, las condiciones y los procedimientos que tienen raíces en el sistema de creencias de una organización.

La cultura es la identidad o personalidad de la Compañía que se consolida a través de la interacción de los integrantes de la misma. Nuestra nueva cultura toma elementos de nuestra historia, algunos de los aspectos con los que veníamos de Compuredes S.A y de Enlace Operativo S.A., especialmente aquellos que nos ayuden a diferenciarnos y que nos permitan alcanzar los resultados corporativos. Por esta razón nuestra cultura ahora es formalizada y podemos lograr gestionar todos aquellos elementos que hacen parte de ella.

2.1 Cultura meta

La cultura meta se define como una construcción mental colectiva que integra valores y principios, en una visión a futuro de hacia dónde quiere ir la Compañía, sobre qué se quiere que nos identifiquen al largo plazo, es confiar en que se es capaz de crearla y de desarrollarla en el tiempo, como una forma de compromiso del liderazgo transformador.

Éste se convierte en el punto de partida del modelo de cultura, es una forma de transmitir confianza natural en el liderazgo, es una meta de éxito colectivo en el que cada uno aporta y tiene una responsabilidad que le genera sentido y, de esta forma se disminuye la ambigüedad ante el futuro.

Un sentido de misión también requiere que las organizaciones apliquen un pensamiento en futuro perfecto (Weick, 1979; Davis, 1979) utilizar esta manera de pensar tiene un impacto sobre

la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado (Deninson, 1991, p.13). Un futuro motivante y desafiante, que genere interés para su consecución.

El identificar los principios y valores como tamiz para la toma de decisiones, es una forma de establecer cómo lograr la misión y la MEGA. De esta forma se desarrolla un marco de referencia para las nuevas conductas, actitudes y decisiones.

Sin embargo, y pensando en un modelo que apoye a largo plazo a nuestra organización, comenzamos a pensar ya en hacia dónde debemos evolucionar culturalmente como Compañía, y nos hemos encontrado con una opción de futuro cultural bastante interesante. Actualmente en el mundo una de las tendencias que se reproduce con facilidad en torno al tema cultural en las organizaciones y las naciones, es la modelo de The Barrett Values Centre (BVC), quien bajo su fundador Richard Barret, provee métricas que facultan a los líderes a medir y a gestionar la cultura de su organización y el desarrollo del liderazgo que requieren sus gerentes y líderes. Dentro de su promesa esta hacer que lo intangible sea tangible, combinando el rendimiento con la cultura. Barret define Consciencia como “la capacidad de estar al tanto de las cosas con objetivos concretos. El objetivo siempre es el de lograr, mantener o mejorar la estabilidad interna y el equilibrio externo”.(Barret, R. 2012). Recuperado de <http://www.valuescentre.com> .

Barret, es el responsable del desarrollo de la Teoría de los Estados Universales de la Evolución, el concepto de entropía cultural y personal, y de la creación de instrumentos de valoración basados en la teoría de pirámide de motivación de Maslow y el modelo de alta consciencia, a través de un modelo de 7 niveles de consciencia (Barret, 1998). El propósito de su organización es proveer consultores, agentes de cambio y recursos humanos profesionales con

herramientas y técnicas para la evaluación de sus valores y la implementación de una transformación cultural.

[...] más y más Compañías creando formas de contribuir a la sociedad. Estas han descubierto que hacer dinero y hacer diferencia son metas incluyentes. Cuando las Compañías se preocupan por sus empleados, su comunidad y la sociedad, sus empleados, la comunidad y la sociedad se preocupan por ella. La dinámica que yo estaba midiendo, era simplemente la medida de la regla de oro: has a otros lo que quieres que te hagan, o como prefiero describirlo, la energía que pones en el mundo es la energía que luego recibes. Esto es particularmente cierto con la atención y el cuidado a los empleados. Dice Barrett (citado por Zsolnai, 2004, p. 118)

Este es un modelo que requiere de unos puntos claros culturalmente frente a lenguajes comunes compartidos, madurez corporativa de sus líderes para ser lo suficientemente sensatos como para recibir un modelo que comience con un cuestionamiento inicial personal, hasta llegar a un cuestionamiento corporativo; y es un estado al cual como Compañía quisiéramos llegar, sin embargo debe ser algo paulatino, que repose en la sensibilización inicial que permite el modelo que acá mencionamos, para luego migrar y desarrollar en un modelo que permita integrar a los grupos de interés no sólo a través de información, sino también a través del establecimiento de roles que los comprometan al desarrollo de una Compañía de clase mundial.

En este modelo Barret (1998) toma como base la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y su jerarquía de las necesidades, donde éste desarrolla conceptos relacionados con las necesidades básicas y las implicaciones de su no satisfacción, pero sobretodo cómo la satisfacción de estas necesidades, no genera un sentimiento de tranquilidad o suficiencia en los humanos, por el contrario, un individuo no generará un sentimiento de satisfacción duradera de éstas necesidades, sino que sentirá ansiedad si las mismas no son satisfechas. Pero a medida que

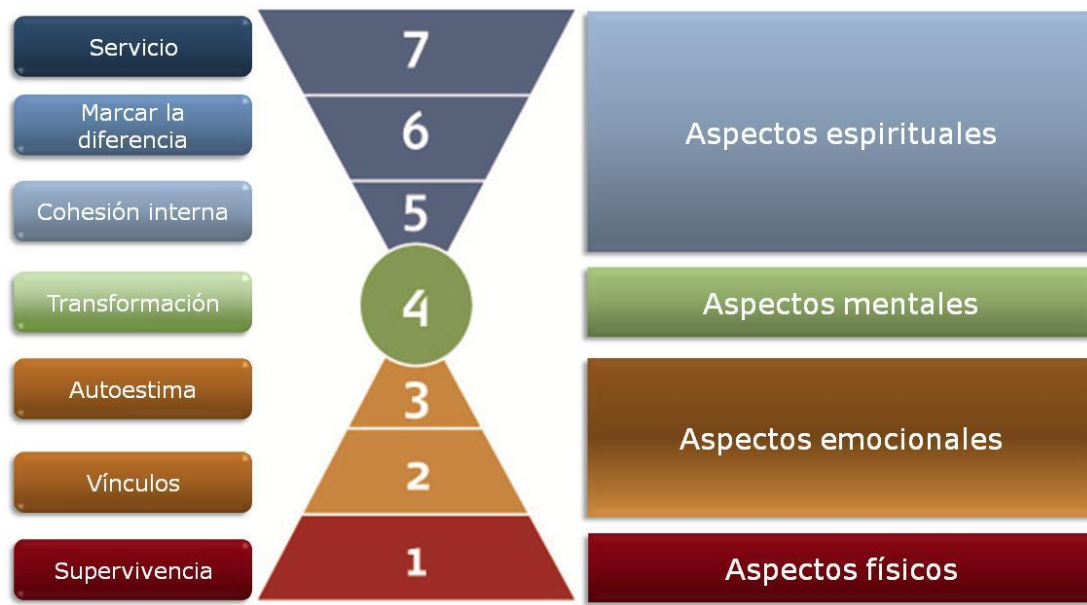
va logrando niveles de satisfacción permanentes en los niveles más básicos, se va ascendiendo en la jerarquía de necesidades hacia niveles más profundos de motivación y compromiso. Y Justamente Barret toma estos niveles de conocimiento (Conciencia) y compromiso, y desarrolla, a partir de éstos un modelo que posibilita la transformación cultural, pasando de lo individual a lo colectivo.

De esta forma comienza a relacionar las 4 necesidades básicas de los humanos, que menciona Maslow. Comenzando con las necesidades físicas que se relacionan con la supervivencia, donde la salud, la alimentación, el techo, se requieren para el logro de la seguridad del mantenimiento de la vida. Luego, continúa con necesidades de tipo emocional, como lo son el deseo de relacionarse y de comunicarse, que permitan el logro de una buena autoestima, a través del reconocimiento de otros; para pasar a necesidades de tipo mental, que permiten al hombre pensarse desde su crecimiento y desarrollo tanto individual como colectivo, logrando una madurez sostenible en el tiempo que le permita alcanzar el nivel que comienza a desarrollar Barret, un nivel de tipo espiritual, que permita la generación de conciencia a través del despertar del sentido de cada uno de los roles que ocupó como ser humano, como ser social, derivados del trabajo, de mi relación con la familia, en general, de mi interacción social, que me permiten responsabilizarme y desarrollar sentido de capacidad propia para cambiar por un bien común, generando una necesidad de servicio, como forma de contribuir al mundo sin necesidad de una recompensa. Este modelo es una de las tendencias actuales que más fuerza ha tomado, inclusive no sólo a organizaciones, sino también a países que consideran que pueden lograr una transformación cultural a gran escala.

Este modelo a pesar de estar basado en la jerarquía de necesidades de Maslow tiene una gran diferencia, la de Maslow es una jerarquía de necesidades, la propuesta de Barret es una

jerarquía de conciencia, y una jerarquía que aprovecha cada uno de los niveles inferiores para construir una base sólida que nivel a nivel le permita consolidarse como una estructura, sea social o individual, coherente, madura y sostenible en el tiempo. Este modelo entonces es interesante, y de hecho se convierte en una mirada hacia futuro para nuestra cultura corporativa, es un modelo que permite visualizar un desarrollo posible para el modelo de Enlace Operativo/ Compuredes S.A., en la medida en la que tengamos un modelo simple que permita sensibilizar y luego abordar desde una base más sólida la posibilidad de migrar a una mirada más crítica, inclusive una mirada que comienza cuestionando los valores, los aspectos éticos personales de cada uno de los líderes, para pasar a una evaluación colectiva de los mismos elementos.

Figura 2. Modelo Cultural de Barret



Fuente: Barret (1998)

De hecho, Barret (1998) menciona valores positivos y otros limitantes según la necesidad y según el ambiente o la perspectiva desde donde se mire el modelo, si lo vemos desde lo personal, lo organizacional o lo nacional comunitario. En los 3 primeros niveles pueden aparecer valores limitantes que impiden el logro de una conciencia de nivel superior, del 4 nivel en adelante, transformación, nos encontramos con los miedos que emergen de los niveles inferiores y que sólo a través del reto, el coraje, la toma de riesgos puede lograrse una verdadera transformación individual, organizacional o colectiva, que conlleva a una autoestima colectiva en la cual cada uno conoce su rol, vive los valores y contribuye activamente a la construcción del bien común.

A continuación se presenta a manera ilustrativa una jerarquía de valores correspondiente a los 7 niveles de conciencia y en sus manifestaciones desde lo personal, organizacional o colectivo.

Figura 3: Valores asociados

		PERSONAL		ORGANIZACIONAL		NACIONAL/ COMUNITARIO	
		Valores positivos	Valores limitantes	Valores positivos	Valores limitantes	Valores positivos	Valores limitantes
7	SERVICIO	Sabiduría Humildad Compasión		Ética Responsabilidad social Perspectiva a largo plazo		Justicia social Sustentabilidad Generaciones futuras	
6	MARCAR LA DIFERENCIA	Hacer de tutor participar en asuntos vinculados con el bien común		Realización del personal Conciencia del medio ambiente Alianzas estratégicas		Calidad de vida Alianzas de beneficio mutuo Liderazgo	
5	COHESIÓN INTERNA	Confianza Entusiasmo Creatividad		Integridad Cooperación Visión compartida		Diálogo Transparencia Capacidad de tomar acciones colectivas	
4	TRANSFORMACIÓN	Coraje Crecimiento personal Equilibrio entre la vida personal y la vida laboral		Innovación Diversidad Trabajo en equipo		Igualdad Libertad de expresión Adaptabilidad	
3	AUTOESTIMA	Autoconfianza Éxito	Arrogancia Perfeccionismo	Eficiencia Productividad Calidad	Burocracia Complacencia	Aplicación de la Ley Infraestructura confiable Eficiencia gubernamental	Desperdicio de recursos Analfabetismo
2	VÍNCULOS	Familia Amistad	Exigentes Que gusten de mí	Satisfacción del cliente Comunicación sincera Respeto	Culpar Manipulación	Resolución de conflictos Armonía racial Tradiciones	Discriminación Victimización
1	SUPERVIVENCIA	Salud Estabilidad financiera	Inseguridad laboral Cautela	Ganancias Valor para los accionistas Salud y seguridad de empleados	Control Explotación	Estabilidad económica Prosperidad Seguridad	Corrupción Pobreza

Fuente: Propia

Sin embargo, y pesar de que este trabajo de grado es de carácter cultural y por ende colectivo, vale la pena mencionar cómo desde la concepción individual podemos lograr un sentido colectivo fuerte en lo organizacional e inclusive alcanzar un paso importante desde lo comunitario. El cuadro anterior, hace un resumen importante sobre algunos de los valores que el modelo de Barret (1998) desarrolla según el nivel de conciencia al que se llegue y cuáles podrían

ser estos valores contrarios que impidan el paso a un nivel de conciencia mayor. Esta información justamente reposa en nuestra cultura meta como un paso a desarrollar una vez el modelo inicial genere una base sólida para la Compañía.

Como Compañía, el comenzar logrando sensibilidad en nuestros líderes, como los principales responsables del sostenimiento de la cultura, a través de la consolidación de valores positivos que permitan visualizar cuál es el sentido de liderar para cada uno, se podrán alcanzar valores positivos desde la organización, que deben ser identificados y diagnosticados, al igual que los valores limitantes característicos de nuestras creencias, hábitos y comportamientos colectivos, que no nos dejan avanzar hacia un nivel que permita sacar lo mejor de cada uno de los miembros de la Compañía como individuo, y como actor social.

2.2 Modelo de cultura: SOMOS CULTURA

Figura 4. Modelo de cultura Enlace Operativo S.A. Compuredes S.A



Fuente: Propia

Este modelo está compuesto por formadores de la cultura, determinantes de la cultura e impactos de la cultura. Está patrocinado y acompañado por un fuerte compromiso del Comité de Gerencia

en las decisiones y definiciones del mismo, además de concientización de parte de los líderes en su compromiso como formadores de cultura, acciones como líderes y como comunicadores del modelo. Cada uno de estos elementos se discutió en algunos de los talleres de cambio, en reuniones de estrategia, en comités de gerencia, además de reuniones como “Charlas con la gerencia” y “Desayunos con la gerencia”, en donde miembros de la Compañía de todo nivel en la jerarquía, evidenciaron la necesidad de diferentes maneras y que llevó a generar como prioridad en el plan de trabajo del 2012 el generar un Modelo de cultura. En este orden de ideas, y una vez consolidados los factores constitutivos se decide hacer primero una divulgación como espacio de co-creación y validación del modelo a todos y cada uno de los líderes de la organización, en el cuál se dan las explicaciones correspondientes al modelo, se argumenta y se relaciona dónde su rol entra a jugar un papel importante como creador, patrocinador y ejemplo de aquellas conductas y roles que esperamos encontrar en cada uno de nuestros colaboradores para conseguir las metas organizacionales, un buen lugar para trabajar, vivir y desarrollarse integralmente. Y en segunda medida de divulgación al resto de colaboradores, una divulgación a través del boletín corporativo “Entéra-t” dando a conocer sus componentes uno a uno y a través de actas de grupos primarios que permitan la generación de observaciones que puedan enriquecer el modelo.

Figura 5. Modelo de cultura Enlace Operativo S.A. Compuredes S.A - Descripciones

Modelo de Cultura



Fuente: Propia

2.3 Formadores de la cultura

La cultura se logra actuando sobre los formadores, y no sobre los impactos de la cultura. Los factores formadores direccionan los resultados, por ende se convierten en la base sólida del modelo ya que son directrices desde la Junta de Accionistas y el Comité de Gerencia. Son elementos impuestos que la organización construye en la medida en la que son elementos con los cuales sus directivas consideran se puede garantizar el sostenimiento de la misión de la Compañía y su aporte a la consecución de las metas organizacionales.

Estos elementos entonces, consolidan una base sólida para construir y alcanzar la cultura meta.

2.3.1 Identidad corporativa

Antes que nada es importante señalar que la cultura de una comunidad cualquiera que ésta sea, no se puede difundir con total precisión y certeza; para Gómez (2008), dada la complejidad del entramado de relaciones humanas que la configuran y al carácter evolutivo que la caracteriza, sólo es posible identificar algunos de los rasgos de la cultura en un grupo y en una época determinada.

Al igual que para los seres humanos, las organizaciones también tienen identidad; Norberto Mínguez Arranz (1996), profesor titular en la Universidad Complutense de Madrid, la identidad es como la personalidad corporativa, es decir, aquellos rasgos esenciales que diferencian a las organizaciones; la imagen corporativa es definida como el conjunto de significados que los públicos asocian a una organización. Seguida de la definición de reputación se define como el juicio que se efectúa sobre la organización cuando se la compara con el estereotipo de la excelencia en un sector.

La gestión de la imagen corporativa es un tema que bastante ha desarrollado Fernand Schwarz (2000) Fundador de la Antropología Empresarial en la Universidad de París, quien considera el paralelo entre imagen e identidad, en la medida en la que como estrategia corporativa se tiene el objetivo de tomar un lugar de privilegio en el imaginario de sus públicos. El objetivo de la gestión de la imagen debe ser lograr cohesión y satisfacción social interna (la llave maestra de la innovación y la productividad), una narrativa que le permita generar competitividad a partir de una propuesta de valor diferenciada a nivel global. Schwarz aclara que

la potencialidad simbólica se expresa en la percepción de una fuerte identidad, que le permite a la comunidad representarse con orgullo a sí misma y a partir de allí proyectarse con esperanza hacia el futuro. Es decir, generar una reputación corporativa que le permita a la empresa ser deseada para invertir, para vender, y lo más importante para atraer el mejor personal para trabajar en ella.

La comunicación también se constituye como parte importante de la identidad corporativa, la comunicación que promueve este modelo debe ser una comunicación orientada a proporcionar información necesaria para que las personas alcancen un desempeño esperado a través de la claridad y la comprensión de su rol en la organización, además de fomentar actitudes necesarias que promuevan el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, la creatividad y la satisfacción por el trabajo.

La comunicación debe estar orientada a garantizar entre el líder y su colaborador una relación franca y cercana que permita garantizar un flujo bidireccional, que facilite al colaborador tener claridad frente a las expectativas que se tienen en torno a su desempeño individual y claridad frente al desempeño organizacional; y al jefe debe permitirle conocer la percepción que tiene el colaborador frente a estos dos conceptos. Aunque el enfoque cultural se basa en lo colectivo, más que en lo individual, y el tema de la comunicación no es el centro de este trabajo de grado, debemos centrarnos en el estilo de comunicación que queremos enraizar en esta cultura: como relacionar los principios y valores, el estilo de liderazgo para generar hábitos comunicacionales como los guiones para contestar el teléfono, la forma en la que se escriben los correos electrónicos y el manual para el manejo de la marca corporativa.

Cantero (1996) menciona que la imagen corporativa es la visualización que la empresa ofrece a los ojos del consumidor: marca, producto, beneficio, calidad, personal, grado de desarrollo, importancia dentro del contexto económico nacional, es decir todo lo que el cliente percibe de la Compañía se configura en la imagen, con la cual construye credibilidad, confianza y reputación.

En nuestra Compañía, éste es uno de los componentes del modelo que es apadrinado por el área de Comunicaciones en gran parte, la gestión de la marca y su manual y la forma en la que los empleados la introyecten y utilicen, son formas de tangibilizar los valores que como Compañía queremos enseñar al mundo. Una buena imagen de marca, menciona Cantero (1996), comunica una idea de progreso, un estilo de vida propuesto a través de la marca, seriedad, experiencia, profesionalismo, eficiencia; además de un perfil de identidad, nombrando quiénes somos y qué beneficios ofrecemos.

Adicional, el área de Gestión Humana, también es un actor en la construcción de la identidad corporativa en acciones concretas, por ejemplo, en el acompañamiento del manejo del uniforme y su manual de uso. El uniforme identifica al personal de la empresa, representa atención, credibilidad técnica, seriedad y servicio; también representa la imagen de la Compañía y el cómo se comporta, debe generar en quien lo utilice orgullo y claridad de que sus acciones dejan de representar individualidad para pasar a representar un colectivo de significados que el cliente relaciona con la Compañía.

Trabajar en la consolidación de la identidad corporativa genera certeza tanto interna como externa, eliminando niveles de incertidumbre en los miembros de la Compañía, tanto como

al cliente final quien comenzará a construir seguridad en torno a la Compañía debido a la coherencia con la que se presenta a través de sus representantes.

2.3.2 Estilo de liderazgo

La cultura de una organización o cualquier grupo de individuos es un reflejo de los valores, creencias y comportamientos de los líderes del grupo. El considerar el liderazgo como un factor formador de cultura, permite reconocer desde donde operan nuestros líderes como generadores de cultura, como actores claves de sostenimiento, responsabilidad frente a los impactos de la gestión de la cultura y como ejemplo individual de coherencia.

Para gestionar el cambio, los líderes deben gestionar las emociones de quienes dependen de ellos. Salvador García menciona una analogía automovilística que nos permite entender la importancia de las emociones en un proceso de cambio, “Si la insatisfacción es el motor del cambio, el temor es su freno y el optimismo su combustible”. Hablar de la dimensión emocional, implica gestionar la insatisfacción, el temor y el optimismo.

Comunicar los factores que obligan al cambio y las consecuencias del no cambio, permiten favorecer actitudes positivas frente al cambio. Desmontar el temor en su equipo de trabajo debe ser la misión de los líderes, comunicar lo que se espera de cada uno, desmitificar ideas irracionales, generar confianza en la dirección y dificultades previstas.

La viabilidad psicológica de un cambio cultural estratégico en una empresa depende de que éste sea percibido por el mayor número posible de personas, y a todos los niveles jerárquicos, más como una oportunidad que como una amenaza (García, 1997).

Las empresas en muchas ocasiones parecieran no tener presente que el triunfo psicológico de sus colaboradores es necesario para un buen desempeño, los jefes deben ser

capaces de permitir a quienes dependen de ellos, definir sus propios objetivos y de relacionarlos con sus propias necesidades, formulados de forma tal que representen un reto realista que requiera poner a prueba las capacidades de su gente. Cuando las personas persiguen unos objetivos retadores desarrollan un mejor rendimiento que cuando consideran que sus tareas u objetivos son fáciles de obtener.

Los patrocinadores del cambio o líderes, son quienes abogan por el cambio y detectan tendencias o hechos desencadenantes, necesitan ser y contar con una rotunda credibilidad ante el cambio de los directivos o legitimadores del mismo, por lo que deben generar una estrategia comunicacional que les permita ser exitosos en su liderazgo y aumentar la actitud positiva frente al cambio, para lograr realmente que este cambio se realice de la mejor forma.

Los líderes deben convertirse en representantes culturales de la Compañía, por ejemplo, con herramientas poderosas como los valores se puede lograr mucho o destruir en un segundo la imagen de líder, si los valores no se manejan de forma adecuada, la coherencia entre lo que se hace y se dice queda vulnerable, y si no se está convencido realmente de lo que se está diciendo es mejor no decir nada en relación a estos.

Es deber de la Compañía formar para desarrollar el poder de legitimación de los líderes, es importante despertar su credibilidad interna y externa, para facilitar su liderazgo. Generar una cascada de herramientas a todos los líderes que permita permear un estilo de liderazgo propio de la cultura empresarial.

Por este motivo la Compañía invirtió algún tiempo en la generación de 2 talleres de Gestión del cambio en los cuales comenzaremos a sensibilizar y a comprometer a los líderes con el cambio de la organización, en la medida en la cual construiremos conjuntamente un sentido

para el cambio, para entender nuestras razones para el cambio, para comprender la forma en la cual el cambio afecta a los miembros de su equipos de trabajo, la metodología Taller permitió construir ese resultado en conjunto, en reconocerse como los nuevos líderes de la Compañía, hablar sobre las emociones que esto generaba y con qué compromiso quedaban frente a los demás líderes. Sumado a este esfuerzo desde hace 2 años se está trabajando en una “escuela” de liderazgo llamada internamente “Equipos de alto desempeño”, como una manera de fortalecer a nuestros líderes, desde el comité de gerencia, generando acuerdos que permearán su actuar y puedan ser evidenciados por el resto de los empleados, porque son un derrotero en el actuar, de forma que nuestro estilo de liderazgo resulte una decisión corporativa y propia.

Acuerdos del equipo de alto desempeño: Reglas de oro

1. Construyamos confianza.
2. Coordinémonos para la acción.
3. Propiciemos conversaciones abiertas.
4. Asumamos la responsabilidad sobre el resultado.
5. Mantengamos el entusiasmo y la cooperación.
6. Valoremos la diferencia.

Compromisos de los líderes frente a la cultura:

- Reconocerse como el principal responsable del patrocinio de la cultura en su equipo de trabajo.
- Valorar la gestión de los elementos culturales.

- Educar a sus colaboradores en la comprensión, aceptación y práctica de los elementos que contiene la cultura.
- Tener claridad frente a los comportamientos que debe incentivar y aquellos que debe desincentivar.
- Estimular comportamientos alineados con nuestra cultura: reconocer esfuerzo, logros, y retroalimentación en desaciertos o dificultades.
- Introducir en la cultura a los nuevos colaboradores.
- Generar alertas sobre sus equipos de trabajo cuando alguno de los componentes de cultura no se esté presentado según lo esperado.
- Dar ejemplo.

2.3.3 Estructura organizacional

La estructura de la Compañía debe apalancar la estrategia de forma tal que la estructura y la organización de tareas, roles, procedimientos y formas de hacer las cosas, engranen forma y metodología como parte de una decisión estratégica que conlleve al logro de metas propuestas.

2.3.3.1 Gestión por procesos

La definición de proceso para ISO 9000:2005 es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre

tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". Mientras que para el modelo Europeo de excelencia empresarial, EFQM, un modelo no normativo que integra criterios de gestión de calidad amplios; proceso se refiere a la secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Esta fue la decisión que tomó la Compañía como forma de configurar su cadena de valor, uno de los principales activos intangibles y diferenciadores.

En nuestra Compañía la gestión por procesos no existe para garantizar la certificación de alguna de las normas de calidad, es una forma de gestión que garantiza, después de la identificación de la secuencia de los procesos, la planificación y la medición para que podamos controlar y tomar decisiones adecuadas para la organización, más allá de una certificación como recompensa. Sin embargo, y como uno de los principales retos culturales, está realmente en convertir la información con la que contamos a través de la gestión por procesos, en flujos que faciliten el entendimiento, en herramientas flexibles que realmente den agilidad de adaptación al negocio, más que convertirse en obstáculos y limitantes que no permitan a la Compañía tomar la velocidad necesaria para adelantarse a las necesidades del mercado, error en el que ya hemos caído en el pasado y poco a poco vamos reconociendo esta importancia como Compañía, pero que aún falta, de forma tal que podamos adaptarnos al mismo ritmo de una Compañía de clase mundial.

2.3.3.2 Estructura por negocio y Estructura matricial.

La esencia de la organización matricial consiste en combinar la departamentalización por proyectos o productos y la departamentalización funcional, ante lo cual la unidad de mando pierde espacio y se crea un delicado equilibrio de doble poder que caracteriza la matriz. Esto significa que cada departamento tiene una doble subordinación, esto con el objetivo de hacerlos más ágiles y flexibles a los cambios. Chiavenato (1999) menciona las ventajas de la estructura matricial de forma tal que se obtiene lo mejor y contrarresta las desventajas de ambas estructuras tradicionales. La estructura funcional hace énfasis en la especialización, pero no en el negocio; la estructura de producto o proyecto hace énfasis en el negocio, pero no en la especialización de funciones. Cuando la organización es de multiproductos o multiservicios, la tecnología y la economía quizá no recomienden la separación total del personal de producción y de ventas para cada producto. La solución es sobreponer, de algún modo, el gerente de producto –con la responsabilidad de las ganancias– a los gerentes funcionales que administran los recursos de la empresa en los departamentos. El diseño matricial permite satisfacer dos necesidades de la organización: especialización y coordinación. El diseño matricial impone una nueva cultura organizacional. Además, requiere de mucha comunicación con claridad, para evitar la confusión y la lucha de poderes.

Nuestro organigrama está organizado bajo una estructura jerárquica de 7 niveles, apoyada por una estructura matricial para las zonas que permite replicar, especialmente para las áreas de apoyo, como lo son Gestión humana, Mercadeo y Comunicaciones, I+D , Administrativa y Financiera, procesos y comportamientos que permitan a las zonas, las cuales son las áreas más lejanas del corporativo, homologar comportamientos, procesos, formas de hacer las cosas que evidencien la misma cultura en todo el territorio nacional donde tengamos presencia como Compañía. Por lo que representa un reto organizacional, especialmente en la claridad de la

comunicación, del manejo del poder y de los alcances de cada rol, y así evitar caer en reprocesamiento, incoherencia o confusión.

La especialización, como *expertise*, se encuentra en el corporativo, especialmente bajo las Gerencias de Gran empresa y gobierno y la de Masivos, éstas están encargadas del diseño de nuevos productos de los cuales son expertos técnicamente, de forma tal que se aprovechen oportunidades de negocio que generen rentabilidad a la Compañía, pero exigen bajar información al resto de la Compañía en instrucciones que aunque no vienen de línea jerárquica directa, su conocimiento les da autorización para hacerlo. Esto implica entonces casi que mantener dos tipos de estructuras en simultánea, tanto la tradicional, con niveles considerables, y la matricial, con sus retos de doble subordinación, generando diversas dinámicas de relación y que exigen de madurez cultural para alcanzar un verdadero apalancamiento a la estrategia.

2.3.4 Estrategia organizacional

Para Porter (1987) la cadena de valor es el resultado de la estrategia y de la historia, que constituye un elemento competitivo diferenciador. La “cadena de valor” se refiere a un conjunto de actividades, procesos económicos que desempeña una empresa y que añaden o restan valor hasta configurar el valor total de un producto.

Según Chiavenato (1999) el Desarrollo Organizacional, en el sentido estricto es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. El concepto de desarrollo organizacional se halla íntimamente ligado a los conceptos cambio y capacidad adaptativa de la organización al cambio. El desarrollo organizacional se sustenta en conceptos dinámicos como cultura organizacional, cambio, desarrollo, fases de la

organización, entre otros. La organización tiene una naturaleza sistémica: es un sistema abierto, complejo, multifuncional, en proceso de modificación continua, que interactúa de múltiples formas con el ambiente y está compuesto de una serie de subsistemas en interacción constante, que son interdependientes entre sí y se activan recíprocamente. El comportamiento reactivo frente al ambiente debe sustituirse por el comportamiento proactivo: la organización debe anticiparse a los cambios e influir en ellos, y no permanecer a merced de éstos.

Adicionalmente menciona que la organización debe verse como una serie de sistemas que, a su vez, pueden dividirse en una población de subsistemas. Esos sistemas forman un patrón complejo de hilos entrelazados con interdependencia mutua y activación recíproca. Para diagnosticar una organización, a fin de intervenir en cualquier sector particular de su estructura, es necesario conocer el lugar preciso en donde se quiere actuar, y anticiparse a las modificaciones que dicha intervención pueda provocar en los otros sectores. Las organizaciones pueden estudiarse como sistemas sociales; éstas se conciben como la coordinación de diversas actividades individuales para realizar transacciones con el ambiente.

Se hace impresiosa entonces:

la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo, con el objetivo de desarrollar climas, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas pronosticables y no pronosticables de los años futuros. A partir de estas necesidades surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: el desarrollo organizacional. Dice Beckhard R (citado por Chiavenato, 1999,p.639).

Es entonces importante construir un marco de acción sistémico que estructure principios y valores, nuevos e históricos, de forma que se destaque la filosofía administrativa de la

Compañía y sirva de reglas conocidas para sus miembros, facilitando así la manera en la que las relaciones se dan, y se logre la eficacia en la consecución de la meta corporativa.

Chiavenato (1999) desarrolla un concepto interesante, en el cual a través del término “confrontación” explica la génesis de dinámicas en sistemas sociales, donde sus miembros intercambian sus recursos con base en ciertas expectativas; estos recursos pueden ser valores, sentimientos, conocimientos, habilidades, además de materiales, y son permutados constantemente. Estos intercambios generan contratos psicológicos (enfrentamientos) entre los hombres y sistemas, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada uno evalúa lo que aporta frente a lo que recibe a cambio, y en el momento en que se identifica este sentimiento se genera una modificación en el sistema. De esta manera se atienden necesidades individuales y colectivas, cubriendo tanto a la individualidad del ser como a la comunidad, a través de un medio económico como es la generación de bienes y servicios con una retribución no sólo económica.

2.3.5 Misión

Proveemos servicios integrales de *outsourcing*, que generan valor para las operaciones de nuestros clientes, acompañándolos en su crecimiento y expansión en la región

Nuestras acciones están enmarcadas en el compromiso ético de la organización con el desarrollo, generación de empleos de primer nivel y la sostenibilidad del entorno.

2.3.6 MEGA

Por el proceso actual de integración y de reestructuración societaria por el cual está pasando la Compañía, aún no hay una definición aprobada de una meta grande y

ambiciosa como Compañía, que esté acorde con sus objetivos y metas estratégicas. Ésta se encuentra en proceso de construcción y será divulgada una vez se cree.

2.3.7 Bases estratégicas

Constituyen la propuesta de valor que hacemos a nuestros clientes:

- La calidad de nuestra gente y tecnología.
- La innovación en nuestra oferta.
- La profundidad de relación con nuestros clientes.
- La confiabilidad de nuestra ejecución.
- La alta relación valor/precio.

2.3.8 Iniciativas y proyectos

La administración de proyectos es definida por la tercera edición del PMI en la guía del PMBOK® (2008): La administración de proyectos es el conocimiento, las habilidades, las herramientas y las técnicas de una amplia gama de actividades para cumplir los requisitos de un proyecto en particular. La administración de proyectos abarca cinco procesos: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

Igualmente, plantea nueve áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, gestión de riesgos y abastecimiento.

Los factores que tienen incidencia en el éxito de los proyectos son tanto internos como externos, y pueden tener un impacto positivo como negativo, algunos de estos son:

- La cultura corporativa, la estructura y los procesos.

- El gobierno y los estándares de industria.
- Infraestructura
- Recursos humanos existentes
- La administración de los recursos humanos
- Condiciones del mercado.
- Tolerancias al riesgo de los grupos de interés
- Clima político
- Canales de comunicación de la Compañía
- Bases de datos comerciales.
- Sistemas de información de Gerencia de proyectos.

La definición puede ser compleja, pero destaca algunas de las herramientas determinantes de la gestión de proyectos. Los gerentes de proyectos usan herramientas como análisis de capacidad, rutas críticas, estimación de costos y técnicas para la gestión de riesgos con el fin de administrar el lado “duro” del proyecto. La gestión del cambio tiene su propio sistema de herramientas para movilizar el lado humano del cambio, incluyendo evaluaciones del nivel de preparación, patrocinio, entrenamiento, comunicación y manejo de resistencias; y se apoya en la cultura para generar sostenimiento en los comportamientos de sus colaboradores, para facilitar cada vez más la implementación de esta metodología.

El Modelo Congruente propuesto por Harvard, mira el cambio desde más arriba y lo relaciona con los proyectos, desde el para qué está cambiando la organización; Los proyectos no deben ignorar la importancia de una cultura sólida para el logro de la estrategia y la forma como el cambio puede ser una oportunidad para afianzar patrones de comportamiento que al mismo

tiempo respalden las competencias. Un proceso de cambio centrado en las personas mitiga el impacto sobre el clima organizacional.

2.3.9 Normas: usando la cultura como un sistema de control

Para muchos gerentes el término cultura puede ser etéreo y de difícil comprensión, pero si en lugar de hablar de cultura se hablara de CONTROL, tal vez podría llegar a ser un poco más entendible para muchas de nuestras puntas piramidales. En términos gerenciales mucho tiene que ver el control: en cómo lograr que la gente logre satisfactoriamente sus funciones, y ojalá aprovechando todo el potencial en competencias y optimizando todos los recursos, de una forma cada vez mejor y más rápida. Así como existen metodologías gerenciales, como DO, presupuestos, costos ABC, BSC, etc., la cultura puede configurarse como una forma de autocontrol entre los miembros de una organización.

Tushman, M., O'Reilly, C. (1997) explica que si nos importan los demás, y si les agradamos y ellos a nosotros, y logramos algunos acuerdos sobre lo que es importante para ambos, estamos bajo control. Es decir, si yo me preocupo por ti y estoy de acuerdo contigo sobre qué es importante y cómo debemos actuar, siempre que estemos juntos, estaremos efectivamente controlándonos en doble vía.

Los valores y las normas deben ser la base constitutiva de una cultura, no sólo porque esté expuesta en las paredes de la Compañía o en cada puesto de trabajo sino porque cada empleado debe ser una vívida exposición de éstos en la Compañía como una forma de evidenciar adaptación a la misma. La intensidad en los comportamientos es la única evidencia en que las normas y los valores realmente han sido introyectados y que por ende una organización tiene la habilidad de autocontrolarse entre sus miembros.

Tushman, M., O'Reilly, C. (1997) menciona que las normas son expectativas sociales creadas bajo comportamientos y actitudes organizacionalmente aceptadas. Sin embargo, en ocasiones no somos lo suficientemente apreciativos en el poder que tienen las normas en la forma en la que nos comportamos, especialmente en ambientes organizacionales. No sólo, como miembros de un grupo en particular, aceptamos normas –inconscientemente– y las usamos como guías para nuestros comportamientos y para entender los de otros, sino también para construir nuestra propia versión de la realidad, negociando el significado de eventos y comportamientos en la medida en la que interactuamos con nuestro ambiente. Mucho de lo que conocemos, de aquello que aceptamos como cierto o importante, surge de los acuerdos sociales y de las normas. A través de nuestra experiencia, información de otros miembros del equipo, y señales gerenciales claras, entenderemos lo que es realmente importante, lo que es premiado o castigado, en lo que se debe invertir el esfuerzo y el tiempo, etc.

Los valores pueden consolidarse individualmente, mientras que las normas son colectivas, emergen de la interacción grupal, a través de los valores se rechazan o se aceptan. El incumplimiento de normas da pie a sanciones externas, mientras que el incumplimiento de valores pasa a generar sentimientos de culpabilidad y la propia obligación a una sanción.

La empresa debe encontrar mecanismos para consensuar los valores, a partir de los cuales emerge el sistema de normas. Muchas veces los conflictos se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias o exclusivas.

La actitud en las personas es una forma de evaluar positiva o negativamente, con respecto a los datos, hechos, personas; es una forma de reflejar lo que sentimos con respecto a algo y predicen, de alguna forma, nuestra forma de actuar de cierta manera. Para Salvador García

(1997), el modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no solamente las normas.

Nuestras normas de convivencia tienen un significado similar al de los deberes, el término deberes hace referencia a las actividades, actos y circunstancias que implican una determinada obligación moral o ética. Generalmente, los deberes se relacionan con determinadas actitudes que todos los seres humanos, independientemente de su origen, edad o condiciones de vida están obligados a cumplir a modo de asegurar al resto de la humanidad la posibilidad de vivir en paz, dignidad y con ciertas comodidades. Los deberes son, entonces, uno de los puntos más importantes de todos los sistemas de leyes y de constituciones nacionales, porque tienen que ver con lograr formas comunitarias y sociedades más equilibradas en donde todos acceden del mismo modo a sus derechos.

Siempre que se habla de deberes, se hace referencia de una manera u otra a algún tipo de obligación, ya sea esta moral, económica, social o política. Los deberes pueden estar implícita o explícitamente establecidos en una sociedad y esto tiene que ver con las costumbres específicas de cada comunidad, así como también con la noción de supervivencia de la misma (ya que los deberes muchas veces están relacionados con la permanencia de las condiciones más óptimas para el desarrollo de tal comunidad).

Uno de los puntos más importantes de los deberes es el momento en que estos se enlazan con la noción de derechos. Normalmente, se considera que el cumplimiento de los deberes de una persona tiene que ver con respetar los derechos de otro. Por tanto, ambos se relacionan y son de igual manera esenciales para que los miembros de una sociedad puedan convivir de manera

organizada. La contraposición deberes/derechos es inherente a todos y cada uno de los individuos que forman una sociedad.

Nuestra Compañía, también requiere de ciertos parámetros que nos permitan convivir de una manera organizada y armónica, por esta razón, es importante dar a conocer de manera oficial nuestros deberes como empleados, es nuestro deber dar y velar por su cumplimiento. Estos descansan en el reglamento interno del trabajo y en las normas de convivencia.

El reglamento interno del trabajo se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes. El reglamento interno del trabajo está reglamentado por los artículos 104 a 125 del código sustantivo del trabajo, considerando, claro está, las derogatorias que hizo la ley 1429 de diciembre 29 de 2010. Éste debe servir de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la empresa.

Su importancia también evidencia al momento de tratar algún problema surgido con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso, aspectos que deben estar en el Reglamento Interno de Trabajo. Es importante no olvidar que el empleador no puede imponer una sanción no prevista en el reglamento interno de trabajo, y si no hay reglamento no habrá posibilidad de sancionar a un empleado.

Las normas de convivencia por otra parte, están basadas en comportamientos acordados para el ingreso a las sedes de trabajo, el manejo de los lockers, el uso de baños, cocinetas, salas de reuniones y descanso, restaurantes, cafetines, oficinas en general, de manera tal que se puedan constituir en deberes, para el logro de hábitos que permitan una armonía en el ambiente.

En la divulgación de las normas de convivencia y el reglamento se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Citar al equipo de trabajo completo, según la estructura actual, para darles el contexto anterior sobre la importancia de las normas. Es importante que se mencione que inicialmente estamos promoviendo una cultura de cumplimiento de los deberes, por lo tanto los llamados de atención por su incumplimiento serán inicialmente y por un periodo de 2 meses de carácter pedagógico. Una vez este tiempo pase, los llamados de atención serán a través del formato de Seguimiento al desempeño.
- Leer los deberes y comentarlos en el grupo primario, si salen recomendaciones hacerlas llegar a la Analista de Gestión de la cultura.
- Una vez leídos y todo el equipo informado, cada uno debe firmar el acta de conocimiento de los deberes de la Compañía, el cual nos servirá como constancia del conocimiento de los mismos por parte de todos.

2.4 Determinantes de la cultura

Algunos de los elementos de este módulo se constituyen como emergentes de la dinámica de interrelación entre las personas y no son impuestos por la Compañía.

Roethlisberger y Dickson (1971) verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido de manera adecuada si no se consideraba la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre esa organización informal y la organización total de la fábrica. Algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas: amistades, antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo y fuera de él, constituyen la organización informal, que se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal. Chiavenato (1999) refiriéndose a los conceptos de los dos autores antes mencionados, reconoce que los patrones informales de relación adoptan diversas formas, contenido y duración, lo cual demuestra que no siempre la organización social de una empresa corresponde con exactitud a su organigrama, ésta sólo atiende a las relaciones funcionales y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical. El conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización se denominan organización informal, en contraposición a la organización formal que está constituida por la estructura organizacional compuesta de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc. En consecuencia, el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: la formal o racional y la informal o natural.

Las manifestaciones de la organización formal tienen un carácter lógico y racional, que hacen de las organizaciones uno de los espacios en donde se expresan más las funciones lógicas y racionales del hombre.

La organización informal se caracteriza por la evolución social, donde sin objetivos precisos o conscientes se generan dinámicas sociales caracterizadas por rituales, costumbres, normas sociales, comportamientos basados en sentimientos y juicio. Se basan en la necesidad humana de estar en comunidad, de ser con el otro, y toman un tiempo largo en modificarse, especialmente cuando instintivamente el hombre lucha por preservarlos, y conservarlos, inclusive si ésto le implica revelarse.

La organización informal obedece a la necesidad humana de relacionarse en grupo y pertenecer a una comunidad. Lewin (1936), considerado el fundador de la escuela de la dinámica de grupo, dice que un grupo no es sólo un conjunto de personas; son personas que se integran entre sí y se perciben psicológicamente como miembros de un grupo. Los miembros de un grupo se comunican de manera directa, cara a cara, razón por la cual cada miembro influye en los demás y es influenciado por éstos. Para Dubin (1969), el grupo presenta las siguientes características: a) una finalidad, o sea un objetivo común; b) una estructura dinámica de comunicaciones; c) una cohesión interna.

Factores como intereses comunes, interacciones generadas a partir de la organización formal y los periodos de descanso, permiten una intensa interacción entre las personas y fortalecer vínculos relacionales donde se generan las dinámicas de la organización informal. Los colaboradores tienden a percibir un ambiente monótono y poco natural, el trabajo sin espacios en los cuales puedan interactuar con otras personas, según la escuela de relaciones humanas la producción tiende a incrementar cuando hay contacto social entre los elementos que ejecutan determinada operación. Las personas no sólo desean tener amigos, sino también formar parte de una organización que les permite desempeñar un rol, ser reconocidos, y sentirse respaldados,

convirtiéndose ésta en una de las más grandes fuentes de satisfacción laboral. Chiavenato (1999) menciona las siguientes características de la organización informal:

- **Relación de cohesión y antagonismo:** independientemente de la posición jerárquica que se tiene, las personas crean relaciones de simpatía (identificación) o de antagonismo (antipatía).
- **Estatus:** Las personas que interactúan en grupos informales adquieren cierta posición social o estatus en función del papel que desempeñan en cada grupo, independiente de su posición en la organización formal. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados por su participación e integración en la vida del grupo, más que por su posición dentro de la organización formal.
- **Colaboración espontánea:** la organización informal, que existe en toda empresa, es un requisito previo necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser canalizado en favor de la empresa.
- **La posibilidad de oposición a la organización formal:** cuando no es identificada, comprendida y bien manejada, la organización informal puede volcarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo a los objetivos corporativos. En general, esto es consecuencia de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.
- **Patrones de relaciones y actitudes:** Todas las empresas desarrollan a través de sus miembros comportamientos, patrones de relaciones o actitudes aceptados y asimilados por el grupo, pues reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.

- **Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales:** Los grupos informales tienden a alterarse con cambios en la estructura formal, especialmente cuando hay cambios jerárquicos que obligan a las personas a ingresar a nuevos grupos informales y a dinamizar las relaciones de éste.
- **La organización informal trasciende la organización formal:** La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.
- **Estándares de desempeño en los grupos informales:** los estándares de desempeño y de trabajo no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Así como la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y la aprobación social del grupo al que pertenece. Su adaptación social refleja su integración al grupo.

2.4.1 Principios

Los principios de la sociedad no son negociables, deben regir las normas internas y creencias básicas sobre la forma como cada uno de sus integrantes, independientemente de su área de responsabilidad, nivel jerárquico, edad y formación, debe orientar sus actuaciones; de tal manera que contribuyan con el crecimiento y desarrollo de las demás personas, de la empresa y

del entorno; estos principios deben prevalecer por encima de las estrategias, proyectos y planes de trabajo de la organización.

A continuación se relacionarán los principios de Enlace Operativo/Compuredes S.A., éstos y sus comportamientos son definiciones propias del Grupo de Inversiones Suramericana y de aquellas empresas pertenecientes al grupo. Los Principios que orientan la relación de la Compañía con los colaboradores, accionistas, proveedores, comunidad y demás grupos de interés, son:

Equidad:

Entendida como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con los colaboradores, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general. Igualdad de trato para con todas las personas independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.

Se manifiesta, entre otras, en las siguientes conductas:

- Tomar decisiones pensando en el bien común y no en intereses particulares que beneficien a unos pocos.
- Tratar a las personas con justicia, independientemente de su condición o posición.
- Promover un ambiente de igualdad, sin discriminación con los integrantes del equipo.
- Promover un trato justo entre los integrantes del equipo.
- Distribuir los recursos, oportunidades y responsabilidades equitativamente.
- Evitar el favoritismo.
- Tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Respeto:

Significa que más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con los colaboradores, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general, se tienen presente sus puntos de vista, necesidades y opiniones. Implica reconocer al otro y aceptarlo tal como es.

Se manifiesta, entre otras, en las siguientes conductas:

- Preocuparse y considerar los derechos, sentimientos, necesidades, intereses y opiniones de los demás.
- Actuar sin prejuicios. No emitir juicios de valor de los demás.
- Evitar criticar, despreciar, juzgar, rebajar o etiquetar a la gente.
- Valorar los conocimientos y capacidades tanto propias como de las otras personas.
- Respetar la diferencia y el derecho de los otros a opinar diferente.
- Dar un trato cálido y considerado a las personas sin distingos ni discriminaciones de ninguna índole.
- No apropiarse de los logros ajenos.
- Reconocer el esfuerzo y trabajo adicional de las personas.
- Promover el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Promover sentimientos de autoconfianza y valía.
- Reconocer los errores propios y ajenos, aceptarlos y asimilarlos como oportunidades de mejoramiento.

Responsabilidad:

La intención inequívoca de cumplir con los compromisos, protegiendo los bienes tanto de la Sociedad como de sus accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general.

Se manifiesta, entre otras, en las siguientes conductas:

- Reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus propias acciones y conductas.
- Actuar con rectitud, integridad y veracidad.
- Cumplir a conciencia con lo que se dice y se compromete.
- Hacer las cosas bien desde el principio por convicción.
- Hacer propios los objetivos de la organización.
- Cumplir con las políticas de la Sociedad, los procesos y normas de convivencia.
- Utilizar de manera razonable los recursos de la Sociedad.
- Tomar decisiones con argumentos y asumir sus consecuencias.
- Actuar con base en los principios, normas y marco legal.

Transparencia:

Las relaciones con la Sociedad están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información con base en la cual se rigen sus actuaciones.

Se manifiesta, entre otras, en las siguientes conductas:

- Ser coherente entre lo que piensa, se dice y hace.
- Hablar con franqueza y sin dobles intenciones.
- Actuar de forma abierta, clara y oportuna, sin ocultar información.
- No tomar ventaja de las situaciones que son adversas para los demás.
- Guardar confidencialidad de la información.
- No tener dobles intenciones ni agendas ocultas.
- No guardar información (no confidencial) que es vital en un momento determinado.
- Minimizar el secreto, confiar la información necesaria.
- Actuar de manera honesta y ética.

Este principio fue elegido como parte del plan de trabajo de 2012-2013 para lograr una mayor sensibilización, de forma tal que mancomunadamente con el esfuerzo sobre la orientación al servicio, se alcance generar una conciencia mayor sobre este principio organizacional.

Vinnet Nayar (2010) en su libro, *Employees first, costumers second*, menciona como se construye la transparencia:

1. Implica que cada miembro, reconozca cuál es su participación en la visión de empresa.
2. Ser transparente implica que cada empleado tenga un compromiso alto de pertenencia por la Compañía.

Nayar hace la analogía entre una casa de cristal y la Compañía, entre más cristal haya más fácil se verá la suciedad, entre más éste se vea, más duro trabajarás para deshacerte de ella. Esta noción implica un gran cambio, implica ser transparente con los resultados corporativos, de

forma tal que permitas como Compañía, que tanto tus colaboradores y tus clientes, conozcan la situación real de la Compañía para que éstos últimos puedan tomar decisiones en torno a mejorarla o huir de ella, esto requiere de un liderazgo consistente que permita la primera reacción más que la segunda.

Volviendo a los principios en general, todas las personas relacionadas con la Sociedad, ya sea con vínculo laboral o jurídico, deben actuar con fidelidad, lealtad, honestidad, legalidad y verdad en todas las actividades relacionadas con prácticas de negocios, conducta personal y otros asuntos de la Empresa.

Tienen, además, la obligación de ceñirse al estricto cumplimiento de la ley, a los más altos principios éticos y a los reglamentos internos. Para la Sociedad es tan importante la manera en la que se obtienen resultados, como los resultados mismos.

Se deben vigilar los bienes de la Sociedad, de los clientes y de la comunidad como si fueran propios, respetar a las autoridades, y llevar una vida ejemplar como miembros de familia y como ciudadanos.

La imagen empresarial de la Sociedad, sus empresas y sus productos deben ser sinónimo de seguridad y tranquilidad en los mercados en los que actúan. Todas las relaciones de la Sociedad con clientes, proveedores, colegas, Estado y comunidad, se caracterizan por ser postulados de total transparencia, confianza y desarrollo mutuos.

Todos los colaboradores tienen el compromiso de tomar las acciones necesarias para proteger y garantizar el cumplimiento de las políticas de la Sociedad, e informar a los entes de control sobre cualquier procedimiento que atente contra la transparencia de alguna de sus actividades, tanto laborales como públicas.

La aplicación de los principios del código de ética puede no ser siempre clara y, a menudo, puede confrontar al individuo con decisiones difíciles o incertidumbre acerca de la línea de conducta apropiada. En estas circunstancias, se debe buscar ayuda, típicamente con el superior directo, o, en casos difíciles, con mandos superiores. En desarrollo de los principios y valores anteriores, la Sociedad acoge el siguiente Código de Conducta Empresarial, que constituye la guía de comportamiento de todas aquellas personas vinculadas con la misma.

2.4.2 Valores

La coherencia de una organización se manifiesta a través del consenso de las metas, la estrategia, los principios y los valores. Una organización tiene que saber qué representa y con qué valores y principios quiere operar. Los principios, valores y la estrategia son la evidencia de la cultura organizacional en especial. Así mismo, los valores expresados al exterior a través de publicidad, acuerdos y comportamientos dan a los clientes un sentimiento de confianza e identificación con la Compañía.

Hay que darle un toque humanizador a las metas estratégicas de la Compañía, la administración por valores, como lo menciona Blanchard, K, & O'Connor, M. (1997) significa que hay que tomar decisiones difíciles, escogiendo lo que es correcto en lugar de concentrarse en las utilidades a corto plazo que tal vez sean menos éticas. El objetivo final de una Compañía es

generar utilidades, pero ser rentable para todos los grupos de interés, significa ser íntegra y ética, y de esa forma se traduce el darle un toque humanizador a la Compañía, es ahí donde entran los valores a tomar importancia.

Los valores son redes de significado compartidos, que dan sentido y cohesión a los miembros de la empresa y son fundamentales para la generación de compromiso colectivo, logrando sobrepasar intereses individuales. David Packard (1965), en un discurso para los gerentes de HP, mencionaba: “Creo que mucha gente asume, erróneamente, que una Compañía existe sólo para generar dinero. Aunque este es uno de los principales fines de una empresa, debemos mirar más profundamente, y encontrar las verdaderas razones de nuestro ser”.

VALORES: son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesto para conseguir nuestros fines, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas. (García, 1997, p. 63). La escala de valores representa la priorización que damos a nuestro sistema de creencias que se van constituyendo a lo largo de la vida, a través de experiencias, reflexiones e influencias en nuestro actuar, que nos llevan a decidir cómo actuar frente a las situaciones que la vida nos presenta.

Los valores también representan algo de bastante significado, en este sentido, los valores son criterios para valorar las cosas según su correspondencia en cuanto al mérito, adecuación, escases, precio o interés, estos son algunos de los criterios que generan valía a algo.

Según Salvador García (1997), conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un líder ha de desempeñar si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa (p. 6). La

armonía existente entre los valores y las creencias de sus colaboradores se convierten en una importante ventaja competitiva.

Tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por su puesto, más que acatar unas instrucciones o seguir un manual de procedimientos (García, 1997, p.12). Esto no implica que los objetivos no sean necesarios frente a los valores, sino que por el contrario, son estos los que le dan sentido a los objetivos y motivan a los colaboradores a alcanzarlos. Chivanato (1999) sugiere que algunos valores organizacionales entran en conflicto con algunos valores personales cuando se refieren a prácticas administrativas convertidas en dogmas o enunciadas repetitivamente, pero vacías de contenido y acción, como defender, en una organización inhumana, la política de que el personal es lo más importante.

Chiavenato (1999) resalta a los valores como aquellos elementos que la Compañía estima en alto grado y que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos o ejecutar las tareas. La organización requiere reunir un conjunto de valores, que al ser compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales. Valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización.

Si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimiento y recompensa específicos. Los objetivos transforman los valores en conductas operativas para llegar a influir sobre la realidad (García, 1997, p. 27). La relación entre creencias y valores, es sumamente estrecha, debido a que las creencias preceden los valores, para cambiar ciertos valores hay que cambiar ciertas creencias, es decir la forma en la

que representamos el mundo, de forma tal que nuestra priorización de esas nuevas creencias nos permita establecer un sistema de valores modificado.

Son los valores los que alinean a la gente, los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes. El sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una Compañía trabajan con base a un marco de creencias y valores, que configuran la comunicación, y ésta a su vez se basa fundamentalmente en la manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación (Berger y Luckman, 1967; Mead, 1934). Desde la cultura deben gestionarse los valores y sus significados, logrando en los empleados su constante vivencia, es importante asegurarse de que la gente entienda lo que significan los valores, si hay algún desacuerdo con los valores que se han descrito, aprovechamos espacios o canales de comunicación para poder obtener ideas y sugerencias sobre cómo mejorarlos. Si los empleados sugieren cambios a través de los canales estipulados sobre cómo pensarlos de forma diferente, en cuanto a significado o prioridad es importante hacerlo y de hecho estimularlo para que suceda. Una cultura sólida tiene pues un potencial mucho más grande para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento (Deninson, 1991, p. 8).

Según Salvador García (1997), la generación de valores se define desde la interrelación de una multitud de variables. Iniciando con variables como las creencias y valores del fundador, en este caso, aplica los principios y valores del Grupo Suramericana de Inversiones, el cual como accionista mayoritario de la Compañía establece algunos lineamientos para aquellas Compañías que hacen parte de su grupo empresarial, de esta forma se define cómo se resuelven

los problemas a los cuales las personas de la Compañía se ven expuestas. Del mismo modo las creencias y valores de la Dirección actual son importantes ya que gestionan el conflicto entre lo tradicional y lo moderno, entre lo que hace parte de la historia de la Compañía y lo que el contexto actual exige, cumpliendo un papel fundamental en las empresas inmersas en un momento histórico que implica un relevo generacional.

Las creencias y valores de los colaboradores constituyen la mayor fuerza formadora y se fortalecen constantemente a través de los mecanismos de recompensa existentes. El incentivar comportamientos deseados alineados con los valores a través de un sistema de reconocimiento, permitirá desincentivar comportamientos no reconocidos o no alineados con la cultura corporativa, que no permiten ver en los miembros de la Compañía los valores previamente acordados.

Al momento de decidir acompañar a nuestros líderes en este proceso con personas externas, debe prestarse mucha atención. Los consultores con los cuales se trabajan los temas humanos, su formación, influencia y direccionamiento dan estructura y formación a este sistema cultural, ayudan en el desaprendizaje de conductas y la incorporación de otras nuevas, en la legitimación de argumentos válidos para la Compañía, por lo que es importante revisar muy bien su coherencia y consistencia con nuestros valores antes de traerlos a nuestra cultura, antes de que se conviertan en referentes para nuestros líderes, porque al hablar de valores y principios, estos consultores facilitarán procesos de encuentro de valores individuales de nuestros líderes con valores corporativos, y el disminuir esta brecha será su principal misión.

El momento histórico actual de la Compañía, las tradiciones culturales, las normativas legales, ambientales, laborales influyen significativamente, en lo que comenzamos a valorar

como Compañía; al igual que las condiciones del mercado en el que se mueve ésta a nivel local e internacional, que determinan, de cierta forma sus resultados y estructuran su sistema de valores.

Estas variables participantes de la constitución de un sistema de valores como base en el cual se cimienta la cultura organizacional, constituye una alternativa innovadora dentro del marco de una organización que puede hacer partícipe a todos sus *stakeholders* en el desarrollo de capacidades que permiten que éstos se sientan partícipes, creadores y formadores de aquello que gobernará la vida de la empresa. Es necesario operacionalizar los valores, esto significa describirlos para el día a día, y en función de los grupos de interés, para lograr sentido en cada una de nuestras acciones como empleados.

Los valores corporativos para Salvador García (1997) deben tener una división taxonómica que les permita generar un orden y una mejor comprensión:

- **Valores con respecto a la relación con el entorno:** son valores relacionados con la relación con el mercado, los stakeholders y el medio ambiente. Y deben tener unos roles que deben estar más relacionados con su cumplimiento, es decir, los valores en relación al mercado y al medio ambiente deben ser especialmente asumidos por la Dirección: mientras que valores relacionados con clientes y proveedores, han de ser asumidos por colaboradores que tienen más contacto directo con ellos.
- **Valores con respecto a los procesos humanos internos:** tienen que ver con la forma en la que los Directivos tratan al resto de los colaboradores y con respecto a la forma cotidiana de trabajar. La incoherencia en estos valores es rápidamente detectada por los colaboradores

- **Valores con respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa:** éstos terminan muchas veces regulando muchos de los actos cotidianos. (García, 1997, p.252)

Al momento de divulgar los valores debe generarse un plan de trabajo de comunicación y formación, simple y práctico para poder ponerlos en acción. Los valores deben ser simples, pocos y fáciles de recordar, con una definición simple, que tengan una clara relación con la estrategia de la Compañía, que realmente motiven a comprometerse con ellos y a lo que estos implican en la organización.

En conclusión, la validez de los valores radica en la posibilidad que estos generen sentido común, en esta medida se consideran válidos, flexibles y actuales, en que sean la base de la toma de decisiones estratégicas para que puedan llegar a las acciones del día a día y aunque puede llegar a ser más fácil decirlo que hacerlo, su consistencia valdrá la pena cuando estos generen confianza en el cliente, por lo que en la medida en la que logren un mayor sentido serán más proyectados al exterior.

2.4.2.1 Valores corporativos

Tomando como punto de partida los principios antes enunciados, la Compañía hace descripción propia de aquello que se valora, los siguientes deben ser los atributos en su talento humano y la Compañía promulgará el cumplimiento de los siguientes valores de acuerdo con su estrategia corporativa.

Respetamos la diferencia:

- Reconocemos, aceptamos y valoramos las diferencias en las personas, demostrando en todo momento un trato amable, respetuoso y transparente.
- Creemos en la concertación que permita a partir de la diferencia, la generación de espacios de construcción.
- Respetamos la diferencia, sin discriminación, de credo, genero, sexo y raza.

Seres humanos integrales:

Motivamos el desarrollo integral y armónico, valorando sus facetas como ser social, familiar y profesional.

Compromiso con el desarrollo sostenible:

- Nuestras acciones están enmarcadas en el compromiso ético de la organización con el desarrollo y la sostenibilidad del entorno.
- Actuamos en cualquier circunstancia cumpliendo siempre las normas, trascendiendo nuestras acciones en una gestión social responsable.
- Contribuimos al crecimiento y calidad de vida de los colaboradores, a afianzar el liderazgo, la cultura y las condiciones de bienestar en la Compañía.
- Aprovechamos los recursos existentes sin afectar el desarrollo de las futuras generaciones.
- Cuidamos nuestra salud y cuidamos el medio ambiente. Entendemos esta responsabilidad como parte de la construcción de un entorno sostenible.
- Trabajamos en construir relación de largo plazo con nuestros proveedores fundamentada en el respeto, la seriedad, la transparencia y la equidad.

- Enlace Operativo/ Compuredes S.A., no hacen parte del pacto global, pero trabajamos los 10 principios y nos comprometemos con el mejoramiento continuo.
- Nos enfocamos en los siguientes frentes: desarrollo de ventajas competitivas, compromiso con el uso eficiente de los recursos y gobierno corporativo y relación con grupos de interés.

Protegemos la información:

- Buscamos la seguridad en el manejo de la información frente al acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada, de acuerdo a criterios de confidencialidad, Integridad y disponibilidad.
- Nos comprometemos con el desarrollo de iniciativas referentes a la continuidad del negocio y la gestión integral del riesgo.

2.4.3 Competencias corporativas

Es David McClellan quien en 1987 comenzó a desarrollar el concepto de competencias, pero mencionaré el concepto desarrollado por Spencer y Spenser (1997) (Citado por Alles, 2004) quienes se refieren a competencia como una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un *performance* superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente, Alles (2004) la refiere a que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Explica que causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estandar de efectividad

significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general.

Son muchos los autores que hablan de competencias, y con base en estos conceptos se crea para la Compañía un Modelo de competencias propio, basado en nuestra cultura, características y necesidades. Este modelo contempla en las competencias conocimientos, actitudes, habilidades e intereses, bajo una descripción simple que permita evidenciar en el saber hacer, a través de datos y hechos, comportamientos que den razón de la presencia de una competencia. Estas competencias deben verse en el desempeño de las personas y como lo manifiesta la psicóloga Cris Bolivar (2008), en su relación entre las competencias y el desempeño las personas van madurando y alcanzan niveles de desarrollo en la competencia que le permite comportarse en evidencia de la competencia a través del conocimiento y la experiencia, de forma tal que el trabajo se hace más automatizado y menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Figura 6. Relación entre competencias y desempeño.



Fuente: Cris Bolivar (2008)

Continuando con el interés de este trabajo de grado, el cual es la conformación de una cultura corporativa y en ese orden de ideas, nos dirige un interés desde lo colectivo, sólo enfocaremos nuestra atención a las competencias corporativas del Modelo, las cuales en forma colectiva aplican esta misma relación, una organización que al identificar sus necesidades puede estar en un nivel consciente incompetente, y que a través de esfuerzos comunes, en selección, formación, y desarrollo puede ir formando a su gente en competentes conscientes para sus necesidades corporativas.

El modelo de competencias, en sus competencias corporativas, se basa en las palancas estratégicas para poder actuar a favor de las metas y objetivos estratégicos propuestos desde la gerencia general, por lo tanto cada competencia corporativa invita a comportamientos y actitudes alineadas con las expectativas de futuro de la organización. Las siguientes son las competencias corporativas:

Tabla 2. Competencias Corporativas

PALANCAS ESTRATEGÍCAS	COMPETENCIAS CORPORATIVAS
TALENTO	CREDIBILIDAD TÉCNICA

	<p>Genera confianza y credibilidad ante los clientes y compañeros sobre los conocimientos de su saber técnicos.</p>
TECNOLOGÍA	<p>ACTUALIZACIÓN PERMANENTE</p> <p>Demuestra interés permanente por estar actualizado en tecnología y conocimiento técnico especializado para su cargo, autogestionando su aprendizaje a través de medios y herramientas tradicionales y virtuales.</p>
INNOVACIÓN	<p>PENSAMIENTO INNOVADOR</p> <p>Habilidades y conocimientos, para identificar, crear, promover, desarrollar e implementar nuevas iniciativas, acordes a las necesidades del mercado y de los procesos, que creen o agreguen valor para la Compañía</p>
RELACIONAMIENTO	<p>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</p> <p>Actitud permanente por entender las necesidades y exigencias del otro, logrando identificarlas, anticiparlas y resolverlas de forma oportuna, logrando sostener relaciones de largo plazo</p>
CONFIABILIDAD	<p>ORIENTACIÓN AL RESULTADO</p> <p>Es la tendencia a fijar metas desafiantes y cumplirlas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento y excelencia en la ejecución de su cargo.</p>

Fuente: elaboración propia.

Estas competencias corporativas son para todos los miembros de la Compañía, quienes deben demostrar la presencia de los comportamientos en un porcentaje superior, de tal forma que

como Compañía podamos garantizar que nuestros colaboradores son personas talentosas con habilidades que facilitarán el logro de las palancas estratégicas y la Compañía y la cultura que soñamos ser.

2.4.4 Hábitos de nuestros colaboradores

Para la psicología el hábito es un comportamiento que se repite regularmente, que requiere de un mínimo esfuerzo cognitivo y es aprendido, más que innato. Es un comportamiento que surge con facilidad, a través de la repetición consciente y disciplinada de un comportamiento que se espera tener. Cada uno de nosotros desde el momento de la concepción recibe influencias del medio social, lo que va moldeando poco a poco su manera de actuar, o por lo menos la manera esperada de actuar. Estos comportamientos constituyen la manifestación externa de mis constructos internos, de mis ideas y creencias, y logran llegar al exterior de manera consciente o inconsciente.

En el colectivo organizacional sucede lo mismo, el medio influye cuáles son aquellos comportamientos que se espera en un grupo de personas y que hacen de la vida en comunidad un ambiente más equilibrado, y poco a poco se va construyendo un sistema de creencias propio aceptado y validado por cada uno de los miembros del colectivo. La concepción de disciplina configura esta construcción subjetiva, está presente en el quehacer diario y es modificada por las exigencias culturales.

Aquello que como grupo valoramos, pensamos, sentimos y experimentamos se van constituyendo en nuestros hábitos y se van constituyendo como válidos y aceptados; y es factor clave de éxito las demandas que los líderes, como figuras de autoridad, generen en torno a las

expectativas de comportamiento y al ejemplo que se dé, de esta manera éstos van consolidando un rol importante en el proceso de validación de los hábitos de nuestros colaboradores.

Estos hábitos van emergiendo en la medida en que cada uno de los miembros del grupo va interactuando y generando comportamientos que facilitan o armonizan las relaciones entre los miembros, hábitos como el saludo de beso al llegar, la puntualidad, reuniones efectivas, pausas activas, tomar el tinto en un lugar específico, celebrar un negocio en particular, unirse a disfrutar de un evento deportivo que realice el sentido patrio, acompañar a nuestros invitados al llegar y al salir desde la entrada hasta la salida, realizar reuniones en la terraza, son algunos ejemplos de aquello que es importante para nuestros colaboradores y que merece ser identificado y patrocinado.

En la medida en que un nuevo integrante de la organización vaya alineando sus comportamientos a los de las expectativas del grupo, este comenzará a sentir aceptación por parte del grupo y aliviará la ansiedad de pertenencia que generará en cada ser humano el interactuar con un grupo ya consolidado. Por supuesto, la disposición de cada persona para la adaptación al grupo viene dada por su interés, su grado de compromiso, la organización y por el conocimiento acerca del modo como aprende a relacionarse con quienes pueden acompañarlos en este proceso,; es decir su jefe inmediato, gestión humana y pares. Tener metas claras y tener un compromiso por lograrlas, será de ayuda para formar hábitos sistemáticos y coherentes con las exigencias de la organización de la cual quieren hacer parte.

2.4.5 Sistema de reconocimiento

Es necesario generar una cultura en torno al reconocimiento del otro como ser humano, más allá de reconocer su trabajo únicamente. Lotfi EL-Ghandouri (2007) habla en su libro *El despido interior* sobre lo que hacemos, que pierde valor si no conecta con los demás. El cuerpo y la mente necesitan las emociones para vivir. La chispa se consigue entrando en simbiosis con el otro, lo que conlleva la magia de hacer que nuestro corazón palpite. Dar mayor sentido a nuestras acciones y pensamientos, haciéndonos decir “existo” o “mi vida tiene sentido”.

El otro nos transmite la certeza de existir con su sonrisa, su mirada, sus gestos de afectos. Como dice Satish Kumar: “You are, therefore I am” (“Tu eres, por lo tanto soy”). Tener un impacto positivo en “tu” vida hace que “yo” me sienta vivo. El ser humano es un ser que necesita interactuar y relacionarse con los demás. Las relaciones nos permiten llenar nuestras necesidades afectivas, permiten corroborar la imagen que tenemos de nosotros mismos. Sin el otro no existimos. El otro nos conmueve el corazón, nos hace vibrar. Esta interacción es necesaria para tener un sentimiento de autoconfianza. El otro me ayuda a reforzar mi ética, confianza y generosidad y empatía.

Lotfi EL-Ghandouri menciona que el reconocimiento se genera a partir de la valoración del otro, de lo que hacemos, el apoyo que nos traslada, el respaldo que nos da o la atención que nos proporciona. Queremos ser reconocidos por lo que realmente valemos. No queremos una sobrevaloración ni un falso reconocimiento sobrevalorado, éstos tienen efectos negativos provocados por las expectativas externas, lo que genera así un sentimiento de no estar a su altura, tener la sensación de engañar a los demás nos genera presión negativa. Al contrario, ser infravalorado genera más frustraciones y perjudica nuestra confianza. Ser valorado en la justa medida es lo que todo el mundo pide.

Sin embargo y como parte de evidenciar una gestión de los elementos constitutivos del modelo de cultura, es importante diseñar un modelo de reconocimiento que hable del desempeño y que incentive comportamientos esperados, alineados con los resultados y la eficiencia en el trabajo, además de incentivar aquellos comportamientos que van de la mano con los principios, valores y competencias que queremos enraizar en nuestros colaboradores.

La eficacia no es lo que se hace, son los resultados que se obtienen. Chiavenato (1999) habla de eficacia gerencial, refiriéndose a la evaluación del rol de una persona, más a sus resultados obtenidos que a lo que realmente hace. Todos los cargos son creados con una finalidad que puede ser evaluada de acuerdo con los resultados que obtiene. No tiene que ver con la personalidad, sino con el criterio con el cual se resuelve una situación conflicto a la que se ve enfrentado.

Tabla 2

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
Hace las cosas de manera correcta	Hace las cosas correctas

Resuelve problemas	Produce alternativas creativas
Cuida los recursos	Optimiza la utilización de los recursos
Cumple su deber	Obtiene resultados
Reduce costos	Aumenta las utilidades

Fuente: elaboración propia.

La gerencia debe generar maneras creativas de recompensar no sólo el hacer bien las cosas, sino cualquier intento creativo de mejorar un proceso o una nueva solución. Pero para cada líder debe conocer los valores individuales y las necesidades de su equipo de trabajo.

Todo objetivo de relativa complejidad debe ser asociado a una expectativa de recompensa asociada, como un comportamiento normal humano a un incentivo por el logro del comportamiento esperado, las recompensas pueden estar asociadas a dinero o reconocimiento o una combinación que permita dar sostenibilidad en el tiempo del comportamiento. Las recompensas deben darse en función de lo deseado por la empresa, promoviendo así mejores desempeños.

Salvador García (1997), describe claramente en su libro *La dirección por valores* que el trabajo bien hecho por encima de lo estrictamente obligado, se produce cuando las personas adoptan actitudes y conductas “profesionales, no estrictamente ‘laborales’”. Una empresa competitiva requiere de profesionales que no se limiten a cumplir con los mínimos exigidos. Un desempeño superior depende de una cadena de valores que alineados estimulan conductas que reflejan el sentido de hacer las cosas bien, del profesionalismo y de la expectativa de relación directa entre esfuerzo para mejorar procesos y recompensa económica.

Para Salvador García, el sentimiento colectivo de falta de reconocimiento del esfuerzo es uno de los puntos débiles más dramáticos que pueda tener una empresa desde el punto de vista de su equipo humano. De hecho, él menciona que puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no. Para García es crucial la forma en la que se paga a la gente y las medidas en las cuales se evalúa su desempeño, porque constituyen los principales formadores de valores y creencias de los colaboradores.

Edgar Shein (1980) plantea que el contrato psicológico es el conjunto de expectativas mutuas entre el individuo y la empresa para la que trabaja. En este se comparten pensamientos y valores inconscientes en gran medida, donde se producen diálogos imaginarios como “usted denos lealtad y nosotros le ofrecemos reconocimiento profesional”, “denos un desempeño superior y nosotros le reconoceremos económicamente su esfuerzo”.

Una buena práctica de reconocimiento es el reconocer comportamientos asociados a los valores que se promulgan. Sin embargo para generar una cultura que promulgue la innovación es imprescindible tolerar los errores y verlos como un paso más cerca de una solución, este es un aliciente para la creatividad, tanto individual como organizacional. Para Tushman, M., O'Reilly, C. (1997), los errores deben ser permitidos, siempre y cuando estén basados en el análisis, el fomentar el aprendizaje y tengan un impacto modesto. Debe haber soporte continuo en aquellos que tratan y no lo logran el éxito esperado, de esta forma, lo mínimo que leerán los colaboradores es que está bien, por lo menos intentar las cosas y tratar de perfeccionar un método que pueda generar una solución brillante en algún momento, de otra manera si este tipo de comportamientos no se patrocinan, la Compañía estará condenada a la monotonía, y a la rigurosidad que la llevarán al fracaso.

2.4.6 Una cultura de reconocimiento genera procesos de innovación facilitados por el aprendizaje.

La empresa innovadora capaz de aprender, este concepto nos permite concebir a la empresa desde un ente facilitador de pautas para gestionar la evolución desde una cultura orientada al desarrollo de personas, a través del reconocimiento de ideas y de procesos de aprendizaje a partir del error. García (1997) menciona que una empresa que aprende puede definirse como aquella cuya cultura y liderazgo promueven el aprendizaje continuo de todos sus miembros a todos los niveles, legitimando el diálogo interpersonal de calidad en todas direcciones y transformándose continuamente para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno e integrar sus nuevas tensiones internas.

La creatividad es el proceso psicológico que precede a la innovación y está afectada negativamente por condicionantes, por la rigurosidad, la estabilidad y el orden. La creatividad es entendida como pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo; es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. Los psicoanalistas, sobre todo los junguianos, dicen que el proceso creador es mucho más sensible a los procesos inconscientes o preconcientes que a la simple solución de problemas, aun cuando hay cierta solución de problemas que implica soluciones creativas. Dicen que la creatividad se da cuando se establecen nuevos significados y no buscando respuestas correctas. Establecen que hay fuerzas que operan sobre el sujeto y facilitan u obstaculizan la actividad creativa: las fuerzas del Superyó (la sociedad) y el racionio (Yo).

Una Compañía innovadora se caracteriza por ser flexible y creativa, con una estructura plana, con equipos temporales orientados al trabajo por proyectos que permitan disminuir esa fuerza *Superyoica* que retiene procesos creativos, por lo menos desde lo social. Donde hay descentralización del poder y participación en la toma de decisiones; orientada a las personas, donde la expresión de sentimientos es permitida, sin temor a represalias, donde se asumen riesgos y se aprende de los errores. Este es uno de los grandes retos que como organización tenemos, el de realmente generar espacios y oportunidades que permitan evidenciar que no sólo está escrito en papel sino también, es un elemento cultural que se vive y que permea a toda la Compañía.

Una empresa que se denomina a sí misma como capaz de desaprender, es una empresa que estimula la idea de que acá se viene a divertirse trabajando, en la cual el diálogo y la posibilidad del *feedback* o mejor aún el *feedforward*, se posibilita y se puede pedir con tranquilidad, de esta forma se estimula el aprendizaje y el cambio constante en la empresa, es una empresa que posibilita en la que todos sus miembros tengan una visión lo más global posible del conjunto de la empresa.

En nuestro caso, espacios como “Las Charlas con la Gerencia” y “Desayunos con la gerencia”, generan participación entre el Gerente General y algunos colaboradores de la Compañía, que voluntariamente asisten a un informal desayuno con el Gerente; “Las Charlas con la Gerencia” son espacios de divulgación donde todos los colaboradores de la Compañía deben asistir, como una forma de divulgación de la estrategia y el estado de la Compañía; de esta manera se fomentan espacios de comunicación cara a cara, que permiten dilucidar la situación actual de la Compañía y llegar hasta los primeros niveles jerárquicos para garantizar esa visión de colectiva de negocio, son espacios de participación que permiten a la Gerencia General

validar si sus decisiones si están siendo percibidas de una manera positiva, validar qué expectativas tienen sus colaboradores frente a sus decisiones y aprender en conjunto desde el quehacer diario y la estrategia, que busca la generación de una ventaja competitiva

Mantener una ventaja competitiva significa que el sistema de inteligencia de la Compañía no solo está abierta a nuevas ideas, sino también, busca afanosamente fuentes de ventaja competitiva y las incorpora rápidamente a su repertorio de productos, prácticas y sistemas. De ahí a la importancia de prestar atención a la gestión del conocimiento, como forma de aprendizaje organizacional, que se presenta como forma de adaptación y se ejecuta a través de la incorporación a la cultura organizacional.

La comunicación constante entre las diferentes gerencias y direcciones debe fluir con facilidad, patrocinando modelos como el de la metodología de proyectos. El verdadero aprendizaje se produce en conversaciones basadas entre miembros que confían en sí mismos dentro de un equipo. La contención emocional y el apoyo que los jefes deben dar, debe tener como objetivo el desmitificar inseguridades que bloquean el aprendizaje. La búsqueda de culpables ante los errores, solamente genera el esconder aquellos errores que se dan, evitando el crecimiento ante éstos y la posibilidad de generar lecciones aprendidas que puedan ser puestas en práctica.

De nada sirve que se dé un discurso sobre la importancia de la innovación, si luego no se estimula y recompensa de alguna forma el esfuerzo creativo y el trabajo colaborativo. La Generación de un sistema de Gestión de ideas que permita evaluar y elegir ideas que estén orientadas al mejoramiento de procesos y productos es un elemento necesario que permitirá convertir en una realidad las ideas que como colaboradores y expertos en nuestro negocio

podemos generar. Este sistema de gestión de ideas debe reconocer el esfuerzo por la generación de una idea innovadora capaz de salirse del *statu quo* y generar dinámicas diferentes que agreguen valor. Paul Adler, Charles Heckscher y Laurence Prusak (2011) en su artículo “Cómo construir una empresa colaborativa”, describen como las comunidades colaborativas alientan a las personas a aplicar continuamente sus talentos únicos a los proyectos grupales y sentirse motivados por una misión colectiva, no sólo por el beneficio personal o por los placeres intrínsecos de la creatividad autónoma. Por lo que plantean 4 factores sin los cuales no se logra una cultura de innovación y colaboración, factores que implican inversión en tiempo y recursos y que son apoyados en el organigrama corporativo:

- **Definir y construir un propósito compartido:** basada en confianza y cohesión grupal, además del entendimiento de la estrategia de negocio que tenga cada uno de los colaboradores, para lograr así construir un camino en conjunto a través de una ejecución grupal con una mentalidad de mejoramiento continuo.
- **Cultivar una ética de la contribución:** cimentada en el conjunto de valores corporativos, y presentada en la medida en la que las personas miran más allá de sus roles específicos y ayudan al propósito en común, es decir, lograr en día a día, nuestra máxima corporativa, “Uno más uno, suman más que dos”. Es hacerse conscientes de la interdependencia y construir estructura y orden, más allá que resolver un problema.
- **Desarrollar procesos que permitan que las personas trabajen juntas en procesos:** la base de la estructura, más allá que la alta dirección las personas son quienes realmente hacen posible las diferentes relaciones entre proceso, la flexibilidad y el conocimiento que poseen frente a los procesos, son quienes los hacen más indicados para la generación de cambios, mejoras o desarrollos y solo la confianza en ellos, permite visibilizar este

conocimiento, a medida que van construyendo sus propios roles y responsabilidades. La divulgación de procesos de la Compañía permite que todos participen de la generación de ideas y de cómo hacer las cosas bien, desde el conocimiento y la interacción que tengo con los diferentes procesos de la Compañía, de ahí la importancia de dar sostenimiento a esta práctica.

- **Crear una infraestructura donde la colaboración es valorada y recompensada:** movilizar el conocimiento de todos a través de recompensas que estimulen el ir más allá, favorece el emprendimiento colaborativo, no basta solo con crear un modelo de reconocimiento individual sino grupal.

Al unir un sentido de propósito común con una estructura que lo apoye, estas estructuras movilizan los talentos y las experticias de los trabajadores del conocimiento hacia esfuerzos de trabajo grupal más flexibles y altamente gestionables, que configuran una Compañía orientada hacia procesos innovadores que impliquen mejoramiento continuo y creatividad en la generación de nuevos productos, que permitirán una ventaja competitiva con un alto impacto en la rentabilidad del negocio.

2.5 Impactos de la cultura

La cultura impacta fuertemente en las dimensiones de procesos, personas, estructura y tecnología. Por lo tanto, si no se da el cambio cultural necesario, difícilmente se logrará una exitosa implantación de nuevos procesos (forma de trabajar), Tecnología (óptimo aprovechamiento de herramientas estratégicas), gente (ambiente, comportamientos, estilo de liderazgo y sistema de decisión) y estructura (interrelaciones y roles).

Una organización puede tener tecnología de punta, una estructura y procesos rediseñados con alto enfoque en la estrategia y sin embargo no logra su meta, si su gente no asimila el valor agregado de las nuevas formas de trabajo y los objetivos e implicaciones organizacionales.

Estos impactos configuran en gran medida el para qué de la gestión de la cultura organizacional, son estos los que en conjunto configuran la cultura esperada, deseada o meta. Como Compañía quisiéramos alcanzar por parte de nuestros líderes una toma de decisiones acertada, y por comportamientos de nuestros empleados, filtrados por principios y valores aceptados por nuestro colectivo que nos permiten valorar su liderazgo como coherente, de lo contrario sería un desastre en el cual no lograríamos el prestigio interno y externo necesario para crecer como Compañía y obtener un desempeño corporativo con un crecimiento constante que permita la sostenibilidad del negocio y un crecimiento anual suficiente para responder a los obligaciones que como Compañía acarreamos.

Como Compañía, esperamos contar con un clima de trabajo que nos permita apalancar la co-creación de ideales comunes, no un clima lleno de tenciones, limitaciones, coerciones que impidan el desarrollo de relaciones armónicas. Es entonces cuando somos nosotros como miembros de la Compañía, los responsables de decidir cuáles son los impactos que queremos lograr a través de la cultura, somos quienes decidimos si el impacto es negativo o positivo y que riesgo corremos al permitir que los impactos no sean los deseados.

2.5.1 Toma de decisiones

La importancia práctica de la cultura es que direcciona conductas y decisiones, haciendo surgir algunas e inhibiendo la aparición de otras. Este resultado es quizás uno de los retos más

grandes del modelo de cultura, el comenzar a redireccionar la asertiva toma de decisiones de nuestros líderes es constitutiva de nuestra cultura meta.

El identificar los principios y valores como tamiz para la toma de decisiones, es una forma de establecer cómo lograr la misión y la MEGA. Como lo menciona nuestro Líder, David Bojanini (2012) durante la una reunión de estilos de liderazgo y ética en el actuar, “[...] es lograr que todas nuestras decisiones pasan el filtro de los principios y valores y de esa forma estaremos tranquilos que nuestras decisiones son correctas”. De esta forma se desarrolla un marco de referencia para las nuevas conductas, actitudes y decisiones que queremos alcanzar en nuestros líderes y colaboradores.

Nuestra historia se caracteriza por Compuredes, una Compañía previa, con un dinamismo y riesgo en la toma de decisiones y por Enlace Operativo, una Compañía con una toma de decisiones analizada y estructurada.. La nueva Compañía debe generar un estilo de toma decisiones que logre lo mejor de las dos formas antes mencionadas, un estilo ágil y metódico, que permita al negocio moverse en las dinámicas del mundo actual.

A través de la reducción de la larga cadena para la toma de decisiones, caracterizada por un sistema de procesos que reconoce responsables, y el empoderamiento de nuestra gente, cediendo al control de la información y al desmonte del temor al error y de la acción sin aprobación, lo que aumenta la autonomía e iniciativa de nuestra gente, aprovecha su talento y disminuye tiempos de acción, favoreciendo un estilo de trabajo mucho más ejecutivo e incluyente.

2.5.2 Comportamientos

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convirtió en un enfoque predominante sociológico y motivacional. La organización se visualiza tanto interna como externamente como un organismo social que tiene vida y cultura propias, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de dirección de personas. De allí surge el comportamiento organizacional, la suma de cada uno de los comportamientos de sus miembros, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones y expectativas conscientes e inconscientes de las personas, así como de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de cada uno de los miembros de la Compañía.

En el Código de Buen Gobierno de Enlace Operativo/Compuredes (2012) se mencionan las siguientes consideraciones relacionados con conductas de sus colaboradores y funcionarios:

- a. Los funcionarios de la Compañía obrarán con buena fe, con lealtad y con la diligencia y el cuidado de un buen hombre de negocios, protegiendo los intereses de la Sociedad.
- b. Promoverán y difundirán, entre sus clientes internos, el conocimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que les sean aplicables, así como las normas de este código de ética, y los usos y sanas prácticas del mercado.
- c. No aconsejarán o intervendrán en situaciones que permitan, amparen o faciliten actos incorrectos o punibles, o que puedan utilizarse para confundir o sorprender la buena fe de terceros, o usarse en forma contraria al interés público o a los intereses de las Compañías, tales como publicidad tendenciosa, espionaje industrial, incumplimiento de obligaciones laborales, comerciales, sociales y demás.

- d. Comunicarán oportunamente a sus superiores inmediatos todo hecho o irregularidad por parte de otro funcionario, o tercero, que afecte o pueda lesionar los intereses de la Sociedad.
- e. Respetarán a sus compañeros de trabajo e igualmente a sus familias.
- f. No promoverán grupos religiosos o de participación política dentro de la Sociedad.
- g. Las relaciones económicas entre la Sociedad, sus directores, administradores y principales ejecutivos, incluyendo sus parientes y socios, se celebrarán en condiciones de mercado.
- h. Ante la falta de normas expresas que reglamenten una materia o asunto particular, no puede actuarse de manera tal que se tomen decisiones contrarias a los intereses de la Sociedad. El sano criterio, la experiencia, el conocimiento y la buena fe, son elementos que deben sustentar todo acto o determinación de la Sociedad.

2.5.3 Palancas

Nuestras palancas base para diferenciarnos en el mercado. Para alcanzar nuestras metas de crecimientos y cumplir con la propuesta de valor, trabajamos alrededor de las principales palancas:

Talento

- Recurso humano altamente calificado.
- Retención del capital humano por condiciones óptimas de trabajo y desarrollo de carrera.

Tecnología

- Actualización Tecnológica.

- Tecnología al servicio de los clientes.

Innovación

- Innovación abierta.
- La idea de innovación abierta lleva a pensar en un futuro en el cual muchas personas dentro de la empresa generen ideas sobre productos, servicios, procesos y en general cualquier esquema que permita hacer las cosas de manera diferente, generando valor para los clientes o para la empresa misma.
- Nuevas soluciones y continua mejora.

Relación

- Entendimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes, relaciones de largo plazo.
- Profundidad de la relación con nuestros clientes.

Confiabilidad

- Excelencia en la ejecución y en el *delivery*, medida y sostenida en el tiempo.
- Confiabilidad de nuestra ejecución.
- Alta relación valor/precio.

2.5.4 Desempeño organizacional

La información que evidencia el desempeño organizacional es preparada y presentada de conformidad con las prescripciones legales y con las normas de contabilidad establecidas. Entre otros se informa a los accionistas sobre:

- a. Los objetivos del negocio que la administración se ha fijado para el ejercicio.
- b. Las oportunidades y los problemas que corresponden a la evolución de la actividad de la Sociedad, incluyendo información relacionada con la organización y el desarrollo de la misma, el entorno competitivo, los proyectos empresariales o aquellos que correspondan a su propia naturaleza.
- c. La gestión de los principales órganos de la Sociedad, tales como las áreas financieras, jurídica y de control, detallando las políticas de administración de los diferentes negocios.
- d. Los hallazgos relevantes que conociere el Revisor Fiscal, los cuales se deben incluir en el dictamen que rinde a los accionistas en la Asamblea General, con el fin de que los accionistas cuenten con la información necesaria para tomar sus decisiones.
- e. Los pleitos y litigios en trámite o decididos durante el período.
- f. El balance de fin de ejercicio, junto con los informes y el proyecto de distribución de utilidades y demás detalles e informaciones especiales exigidos por la Ley, previo el estudio, consideraciones y aprobación inicial de la Junta Directiva. Esta información será presentada por el Representante Legal de la Sociedad a la Asamblea General de Accionistas anualmente, en su reunión ordinaria. Los informes incluirán la descripción de los principales riesgos relacionados con la actividad de la sociedad, de conformidad con las normas vigentes.

Si lo anteriormente dicho es suficientemente descriptivo en torno a lo que esperamos como resultados organizacionales, también es válido reconocer qué debe hacerse para unir esfuerzos en las personas para lograr un buen desempeño organizacional. Para esto es importante que nuestros colaboradores tengan clara la tarea y las habilidades necesarias para ejecutarla con éxito, este conocimiento se logra con una clara descripción de las funciones del cargo y el perfil requerido. También es importante que cada uno de nuestros colaboradores conozca bien cuáles son sus oportunidades de mejora, en términos de conocimientos, habilidades y motivaciones, qué brechas debe cerrar y qué objetivos mejoraría si lo hiciera. Es importante no dejar de lado el análisis de los datos externos que inciden en la relación desempeño-resultado, que Toro (2008) aclara, no explica desempeño deficiente sino, una insuficiente efectividad; de esta forma y uniendo esfuerzos en las evaluaciones individuales se aporta al desempeño organizacional esperado.

Aunque éstas son actividades que se están desarrollando simultáneamente al modelo, , es importante generarnos algunas preguntas como aquellas que nos hace el modelo de cambio congruente de Harvard, que nos permitirán identificar falencias que deben conducirnos a un plan de acción si lo que buscamos es lograr un desempeño organizacional exitoso: ¿Tenemos la “personalidad” requerida para materializar la estrategia? ¿Qué tan fuertes son nuestros principios y valores como palanca de actuación y toma de decisiones? ¿Nuestras creencias nos facilitan el logro del resultado? ¿Debemos “sacudirnos” de viejas prácticas? ¿Qué tanta inercia nos genera nuestra historia? Estas respuestas se irán consolidando en la medida en la cual nuestra experiencia, a través del tiempo, genere o no los resultados obtenidos, el desafío de los líderes es

alinear permanentemente la cultura con los objetivos estratégicos de la Compañía y alimentar el dinamismo cultural necesario para alcanzarlos.

2.5.5 Clima

El objetivo de este competente por parte de la Compañía es garantizar un clima de trabajo que fomente la motivación, la seguridad y tranquilidad de nuestros colaboradores a través de la gestión de sus componentes. Las variables correspondientes a la herramienta diseñada y revisada por Fernando Toro (2010) a tener en cuenta serán las siguientes:

- **Trato Interpersonal:** Ayuda mutua y relaciones respetuosas.
- **Apoyo del Jefe:** Respaldo, estímulo y participación que proveen los jefes.
- **Sentido de Pertenencia:** Orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.
- **Retribución:** Manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.
- **Disponibilidad de Recursos:** Disponibilidad de equipos, apoyo, información.
- **Estabilidad:** Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia.
- **Coherencia:** consistencia entre principios y actuaciones de las personas.
- **Claridad Organizacional:** Estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.
- **Valores Colectivos:** Cooperación, Responsabilidad, Respeto.

2.5.5.1 Políticas de clima

- La aplicación de la encuesta de clima laboral se hará una vez se hayan gestionado los resultados de la última aplicación o cuando una situación extraordinaria lo amerite.

- Debe garantizarse la confidencialidad y confiabilidad de la información, por lo que será realizada por un experto externo.
- Esta evaluación se realiza en todas las ciudades en las que se tenga presencia, a todos los colaboradores independientemente del tipo de contrato y que su tiempo en la Compañía sea mayor a 3 meses.
- El porcentaje de aplicación de la evaluación debe ser superior al 90% de los colaboradores, a menos que el asesor recomiende una muestra representativa debido al número de colaboradores.
- La entidad encargada de la evaluación hace entrega de los resultados, la cual se realiza de forma detallada para la Gerencia General y la Dirección de Gestión Humana, lo que permite un análisis preciso e identifica aspectos que se requieran intervenir, para desarrollar planes de mejoramiento.
- Con esta información el Analista de Gestión de la cultura presenta el informe a todas las áreas y construye con ellas el plan de acción.
- Para los planes generados desde la medición de clima laboral, el Analista de Gestión de la Cultura es el encargado de realizar auditoría al seguimiento a los planes de acción cada cuatro meses, o cuando este próximo a vencerse.
- Durante la vigencia del plan, el líder del proceso debe garantizar el seguimiento constante y velar por su aplicación.
- Cuando Gestión Humana detecte que existen problemas de clima organizacional, independientemente de la causa, generará un reporte al Jefe y Gerencia respectiva, el cual

deberá devolverse por parte de los mismos con un plan de acción. Cuando esto no tenga los efectos esperados, se elevará el caso a la Gerencia General.

- Cuando el área de Gestión Humana detecte una situación que considera, presenta riesgos importantes, elevará el caso con Gerencia General, incluso sin haberlo realizado con las Gerencias de área.

3 Condicionantes del Cambio Cultural: respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación de este trabajo de grado es ¿Cuál es el modelo de cultura organizacional que permita a Enlace Operativo/ Compuredes S.A convertirse en una Compañía de clase mundial? Ya describimos el modelo que acompañará inicialmente a la Compañía en esta etapa inicial de conformación, de construcción y metas iniciales, en un nivel de madurez corporativa mínima debido a su nacimiento en conjunto, que la configuran como una nueva Compañía, el reto ahora viene es cómo este modelo realmente puede apalancar a la Compañía hacia un mundo competitivo, en una categoría de negocio que cambia constantemente y que depende de la innovación. Cómo realmente respondemos a las preguntas: ¿Por qué la cultura tiene tanto impacto en el desempeño y el éxito de las organizaciones?, ¿Qué papel juegan los valores, comportamientos y actitudes en la conformación de una cultura? ¿Cómo lograr la suficiente conciencia en nuestros líderes para dar sostenimiento y lograr mayores niveles de desarrollo interno de la Compañía a través de la cultura?

El capital cultural es la nueva frontera de ventaja competitiva, de este modelo en adelante depende que la Compañía logre la integración oportuna de acciones en todos los frentes de

trabajo que realmente evidencien el quehacer para lograr cada vez más apalancarnos en la cultura para ser una Compañía de clase mundial, de otra forma será imposible lograr este reto corporativo.

Atraer, conservar, y evidenciar cada vez más el compromiso del Comité de Gerencia con la importancia que la gestión de Cultura representa para nuestra Compañía, la implantación del concepto de cultura en los procesos de recursos humanos (competencias, capacitación, gestión de desempeño, selección y compensaciones), en lograr una sinergia entre equipos de trabajo, especialmente con el proceso de desarrollo interno en rol de auditores de contenido e impacto del asunto cultural en la organización y de Desarrollo Organizacional como entes estructurantes de la Compañía, donde teniendo como base nuestros principios y valores se convierten en vigías del modelo cultural y su desarrollo, logrando cada vez más una proyección integral a nuestros grupos de interés, donde obtengamos poco a poco un impacto y una huella como Compañía más allá del beneficio económico.

Sin embargo, y aunque importantes, hay algunas acciones más de fondo que recomiendan Barret (1998) como condiciones *sine qua non*, se logrará realmente una transformación cultural originada desde la gestión de sus componentes:

1. El capital cultural es la nueva frontera en lo relacionado con las ventajas competitivas: en la medida que como Compañía nos demos cuenta que los valores que represento, son tan importantes como la calidad de los productos y servicios que ofrezco. Que la forma en la cual construyo reputación como Compañía de adentro hacia afuera, lograré un mayor impacto como organización, respeto y admiración de parte de mis empleados, mi comunidad, mi sector, en esa medida, logro una ventaja competitiva que le da solidez a

mi Compañía. Fortalecer este principio, también le apunta la retención del mejor talento, no puedo ser una Compañía de clase mundial sin el talento que represente estos valores, talento experto que requiere de un buen ambiente para desarrollo. La ventaja competitiva, la relaciona Barret con la era del capital cultural, pasadas ya las eras de la agricultura, la era industrial y la era del conocimiento, pasamos ahora a la era del capital cultural como factor diferenciador, como apalancador competitivo. Los valores que soporten esta nueva era, son valores conscientes, que son elegidos y que permiten llegar a esta sólo a través de la toma de decisiones que como Compañía hacemos para lograr realmente pasar del papel a una realidad comprometida con el futuro y con su lado humano.

2. La transformación cultural comienza con la transformación personal: Una de las frases que Richard Barret menciona en sus conferencias de manera repetitiva es: “Las Compañías no se transforman a menos que las personas que las dirigen adopten nuevos valores y modifiquen sus conductas. La cultura organizacional refleja la personalidad de quienes dirigen la empresa y el legado de las personalidades de los líderes anteriores”. En la medida en que nuestra Compañía no tenga un programa de liderazgo sólido que apunte a generar un objetivo común, partiendo de compromisos, logros y descubrimientos personales e individuales, lograr una cultura construida a partir de los valores no será una realidad, cada líder debe cuestionarse a sí mismo y la forma en la que lidera su vida, antes de liderar a un equipo de trabajo, un líder es ante todo ejemplo y para ser un buen ejemplo requiere de claridad personal. Como Compañía tenemos una situación particular debido a la integración de dos negocios, que aunque diferentes, cada uno con historias valiosas y pasadas que vale la pena recuperar y traer al presente

cada que sea necesario; los logros antes alcanzados, las situaciones que eran valoradas en una y otra Compañía, han de ser valoradas, como forma de respetar la historia y construir con base a ésta; respetar nuestra historia, es sinónimo de respeto por sí mismo como Compañía, respeto por nuestros “pioneros corporativos” y por nuestra gente, y ganarlos como aliados para la construcción de un futuro conjunto, de otra forma seguiremos encontrándonos resistencias al cambio que causarán más dolor en el crecimiento y desarrollo organizacional.

3. Es importante efectuar mediciones. Si puede medirlo, podrá manejarlo: criterios sólidos de medición permiten que los líderes puedan evaluar y gestionar aspectos culturales de manera activa. Este es un aspecto clave en la verdadera gestión de la cultura, inicialmente nos preguntábamos como lograr medir un aspecto tan intangible como la cultura, cómo transformar datos cualitativos en cuantitativos que permitieran monitorear los cambios en la cultura y el paso a la transformación, y aunque como Compañía este no ha sido prioridad hasta el momento, debe serlo para el futuro. De manera que logremos con la medición de clima, de impactos por los cambios, la cultura como tal, la medición real de los esfuerzos que como Compañía estamos realizando, si estamos tomando decisiones adecuadas y si nos estamos acercándonos o no a una transformación cultural. Encontrar mediciones de cultura, se convierte entonces en el segundo paso a seguir después de contar con el modelo, centrándose en lo positivo de los hallazgos negativos, que es lo que finalmente movilizará la Compañía, a partir de los cuales se harán acuerdos que reconocen nuestro potencial para el cambio y la transformación a lo que queremos llegar.

Pero, ¿Qué significa ser una Compañía de clase mundial?, como lo menciona Barret, la nueva era de la conciencia, a través de las relaciones responsables con los grupos de interés, es lo que nos hará parte de esta tendencia de las Compañías de clase mundial. Enlace Operativo/ Compuredes S.A., no hace parte del pacto global, pero trabajamos los 10 principios y nos comprometemos con el mejoramiento continuo, de forma que logremos conciliar los intereses de la empresa, con los valores y demandas de la sociedad civil, dando una cara humana al mercado global, tal como lo promueve la ONU en su iniciativa global. Trabajar por condiciones dignas de trabajo, ámbitos de trabajo libres, la no corrupción y la conservación del medio ambiente son principios que hacen de una Compañía una de clase mundial, logrando conciencia de sostenibilidad propia y del mundo y dejando un legado responsable a las nuevas generaciones, mediante la generación de una cultura con un alto nivel de adaptación, guiada por la visión y sustentada en valores que se enfoquen en las necesidades y la experiencia de los empleados, garantizando que los aspectos éticos formen parte de la cultura corporativa y que la conducta de la empresa esté en línea con lo humano, social y ambientalmente correcto.

Sería ingenuo considerar que los cambios culturales puedan ser cuestión de días o semanas, El Cambio Cultural es largo y complejo, inclusive podría tomar varios años y los resultados totales se alcanzarán al final de este período o unos pocos meses; la cultura es la personalidad de la empresa, y así como en el hombre toma años de experiencia y aprendizaje para constituirse, de la misma forma funciona en una Compañía. Algunas de las estrategias que han generado sostenibilidad de los componentes propios del modelo de cultura que han funcionado bien, y que posibilitarían su desarrollo y madurez, si se consideran parte del plan de acción de cultura, son los siguientes:

- Conferencias por parte de expertos, que se convierten en validadores de contenido y sensibilizadores para despertar en los líderes niveles de consciencia más profunda.
- Sesiones de estímulo de la creatividad, que refuerzan la innovación.
- Formación *in desk*.
- Foros o *focus groups* de intercambio de experiencias
- *Mentoring* (alguien de más experiencia se asigna como “mentor” a los recién llegados).
- Viajes de formación a otras sedes de la Compañía para recoger experiencias culturales, corporativas, con un informe y posterior reflexión.
- Participación en proyectos especiales.
- Focus groups de experiencias cruzadas entre personas de diferentes gerencias o áreas.
- Charlas abiertas.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- *Outdoor training*, para conocimiento de sí mismo y del otro y establecer equipos basados en la confianza.
- Escuelas de liderazgo y *coaching* desde el ser.
- Escuelas de formación en competencias.

La participación asegura la inclusión de los colaboradores y de esta forma se logrará que los colaboradores tengan la posibilidad de contribuir con su conocimiento, experiencia y habilidades para tomar decisiones corporativas que reflejen múltiples puntos de vista, que se recibirán como legítimas y tendrán muchas más probabilidades de ejecución. Las buenas y mejores decisiones se deben asociar con mejores resultados y generación de valor.

En una organización con dos subculturas en competencia como ésta, con valores, prácticas, comportamientos en conflicto, es importante definir los aspectos positivos de ambas culturas y orientar el camino hacia una reconciliación positiva de las diferencias.

Cada organización es un sistema humano complejo, con características e historias propias, con un clima y una cultura que emergen como resultado de esa singularidad. Toda esta dinámica de relaciones debe ser continuamente observada, monitoreada, analizada y perfeccionada para sostener los esfuerzos con continuidad durante este plazo y garantizar productividad, motivación y consecución de la meta organizacional.

Es importante, una vez definido el modelo de cultura, realizar un diagnóstico del estado actual de los elementos constitutivos de la cultura, que nos dé señales sobre cuáles son nuestras barreras organizacionales, los niveles de competencias alcanzados, los principales retos culturales, niveles de control, temores de nuestros colaboradores, percepción sobre igualitarismo e integridad, relación trabajo y familia, cuál es el rigor técnico que manejamos, cómo se vive el trabajo en equipo y el compañerismo, qué valores se deben fortalecer y si realmente los estamos poniendo en práctica o son simplemente términos descritos en papel.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, un modelo es una unión invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren sinergia; por esto, el éxito de un modelo de identidad como éste depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de manejo del negocio.

4 Nuestros símbolos: Logo de cultura



4.1 **Objetivo**

Crear una identidad gráfica que encabece todas las temáticas de la cultura corporativa de la Compañía, con el fin de lograr un posicionamiento y claridad en los mensajes a transmitir.

4.2 **Descripción del logo**

Surge la necesidad de contar con una imagen o logo para referirnos al tema de cultura, para que cada vez que enviemos una comunicación con temas relacionados a la cultura podamos relacionarla con esta imagen. Poder contar con un proceso de la cultura con una diagramación amigable que permita enseñarlo y que evidencie la interrelación entre los elementos constitutivos.

Este es un logo incluyente, que revela diversidad de los componentes de cultura y que invita a la participación y a la interrelación de los factores que constituyen nuestra cultura.

Nosotros somos cultura, en la medida en la que como Compañía y como empleados somos quienes emanamos comportamientos alineados con un constructo social validado y aceptado lo que nos permite hacer parte de esta Compañía y lograr nuestras metas corporativas.

4.3 Campaña en torno al logo

La campaña de divulgación de nuestro logo tendrá una serie de piezas que generarán expectativa frente al tema cultura, desde la misma concepción de identidad y de diferenciación entre lo que somos, para dar claridad de aquellos que no somos, o que no hace parte de nuestra cultura o de lo que queremos que sea nuestra cultura, para finalmente llegar una invitación en la cual se constituya una cultura participativa construida por todos y cada uno de los miembros de la Compañía.

Figura 7. Cultura China



Quando nos hablan de la cultura china, pensamos en:

- El Budismo
- La Gran Muralla China
- El arroz
- La caligrafía
- El Dragón Chino
- El té
- Los ojos rasgados
- La puntualidad

La cultura se vive y se hace tangible a través de las personas.
De esta manera queremos que todos construyamos una cultura que nos diferencie frente a otras empresas.

Por eso todos... **somos cultura**

Fuente: Enlace Operativo S.A. Compuredes S.A

Figura 8. Nuestra cultura corporativa



Fuente: Enlace Operativo S.A. Compuredes S.A

Figura 9. Sello cultura corporativa



Fuente: Enlace Operativo S.A. Compuredes S.A

5 BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P., Heckscher, C. y Prusak, L. (2011), *Cómo construir una empresa colaborativa*, Harvard Business Review, 89(6), 45-52.
- Amador, R. (2001), “Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias”, *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 17(2), 155-172. Base de datos: EBSCO HOST.
- Bandura, A. (1993), *Self – efficacy mechanisms in psychobiological functioning*, Stanford university Psychologist.
- Barrett, R. (1998), *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. United States: Butterworth-Heinemann.
- Barrett Values Centre (2007-2012). Reino Unido. Disponible en <http://www.valuescentre.com> . Consulta: Agosto 23 de 2012.
- Baztar, S. (2006), “Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional”, *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 22(2), 203-225, Base de datos: EBSCO HOST.
- Blanchard, K., & O’Connor, M. (1997), *Administración por valores*, Bogotá: Ed. Norma.
- Cantero, M. (1996), *Lo mejor para hacer una buena imagen corporativa*, Envigado: Susaeta Ediciones.
- Carvajal, A. (2002), “Teorías y modelos: formas de representación de la realidad”, *Comunicación*, (12), p.1-14.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración*, Madrid: Ed. McGraw Hill.

- Deninson, D. (1991), *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Editores.
- Dubin, R.(1969), *Relacoes Humanas na Administracao*, Sao Paulo: Atlas.
- EL-Ghandouri, L. (2007), *El despido interior: Del “Happy hour” al “Happy Life”*. Barcelona: Alienta Editorial.
- ENLACEOPERATIVO/COMPUREDES. (2012). *Código de buen gobierno*. (v. 03)
- ENLACEOPERATIVO/COMPUREDES.(2012) *Modelo de competencias corporativas*.
- Gamboa, J. (2009), *Código Laboral sustantivo del trabajo y procedimiento laboral anotado*, Bogotá: Editorial Leyer.
- García, S. (1997), *La Dirección por valores*, Madrid: Ed. McGraw Hill.
- Gómez, H. (2008), “Cultura organizacional e identidad productiva, propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas”, *Umbral científico*, (13), 56- 64. Base de datos: EBSCO HOST.
- Hiatt, J. (2006), *ADKAR A Model for Change in Business, Government and Our Community*, Prosci.
- Jaques, E. (1951) *The changing culture of a factory*, Londres: Tavistock Pub.
- Kotter, J. (1992), *Culture and performance*, New York: The free press.
- Lewin, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Lozano, C. (2005), “Cómo construir una cultura enfocada en el cliente?”, *Lecturas Seleccionadas de Mercadeo*,pp-193-202.
- Mínguez, N. (1996), *Principios de Teoría General de la Imagen*, Madrid: Pirámide.
- Nayar, V. (2010), *Employees first, costumers second: turning conventional management upside down*, Boston: Harvard Business School Publishing.

- NTC – ISO 9000 (2005), *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, ICONTEC.
- Podestá, P. (2009). *La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo*. *Cuad Difus*. 14 (26). Base de datos: EBSCO HOST.
- Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Project Management Institute. (2008). *Project Management body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. Pontificia Universidad Católica de Chile. *Estudios de administración*, 8(2). Base de datos: EBSCO HOST.
- Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1971). *A organizacao e o Trabalhador* Sao Paulo: Atlas.
- Rodríguez, R. (2007), “Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios”, *Acimed*, 15(4). Base de datos: EBSCO HOST.
- Sánchez, J., Yurrebaso, A. y Lanero, A. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR Revista Antropología Iberoamericana*. 380 – 403. Base de datos: EBSCO HOST.
- Schwarz, F. (2000) *Aprender a aprender : volver a las fuentes*. Conocimiento y Dirección – Creación para la gestión del Capital Humano.
- Shein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. Foundations of modern psychology series. Prentice Hall.

- Toca, C. y Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* 9 (17), 117 – 136.
- Toro, Fernando, (2008), *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*, Medellín:Cincel
- Toro, Fernando (2010) *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* Medellín: Cincel.
- Tushman, M., O'reilly, C. (1997) *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*, Boston: Harvard Business School publishing corporation.
- Zsolnai, László (2004), *Spirituality and ethics in management: issues in business ethics*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.